



ACADEMIA MILITAR

A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate

Autor: Aspirante de Infantaria Francisco André de Almeida Marques

Orientador: Professora Catedrática Maria Manuela M. Saraiva Sarmento Coelho

Coorientador: Major de Infantaria “Comando” Sousa Pinto

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate

Autor: Aspirante de Infantaria Francisco André de Almeida Marques

Orientador: Professora Catedrática Maria Manuela M. Saraiva Sarmento Coelho

Coorientador: Major de Infantaria “Comando” Sousa Pinto

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

EPÍGRAFE

*“Um soberano rodeado de pessoas certas prospera.
Aquele que tal não conseguir cairá na ruína”.*

Sun Tzu

DEDICATÓRIA

À minha pequena grande família.

O meu obrigado por todo o sacrifício, apoio e dedicação ao longo dos últimos anos.

AGRADECIMENTOS

Um Trabalho de Investigação desta dimensão, requer um conjunto de colaborações e apoios de forma a que seja possível ser efetuado com sucesso. Por isso, não posso deixar de agradecer aos elementos que contribuíram de forma crucial para sua concretização.

Em primeiro lugar, agradecer à minha Orientadora, Professora Doutora Maria Manuela M. Saraiva Sarmiento Coelho, que sempre se mostrou disponível para a resolução de todos os problemas e dúvidas com as quais a abordei. Sem a qual, a realização desta investigação não seria possível.

Ao meu Coorientador, Major de Infantaria “Comando” Sousa Pinto que se encontrou permanentemente disponível e permitiu a obtenção de toda informação relativa à formação nos Comandos. Assim como me tornou possível a realização das entrevistas com os elementos especialistas em formação no Regimento de Comandos.

Ao Diretor de Curso da Arma de Infantaria na Academia Militar, Major de Infantaria Ricardo Araújo e Silva por toda ajuda e colaboração neste período.

Ao Diretor de Curso do Tirocínio Para Oficial de Infantaria 2016/2017, Capitão de Infantaria Guilherme Ramalho Gomes de Sousa Neto, que facilitou o contato e seleção dos elementos especialistas em formação presentes na Escola das Armas.

Ao Tenente Coronel de Infantaria António Luís Morais Pinto de Oliveira que durante o quarto ano da Academia Militar forneceu todo o apoio necessário para a escolha deste tema, assim como pelo apoio na escolha de um elemento com os melhores conhecimentos em formação nos Comandos, para a coorientação desta investigação.

Aos entrevistados que ainda não foram mencionados: Tenente Coronel de Infantaria “Comando” Varino, Tenente Coronel de Infantaria “Comando” Rijo, Major de Infantaria “Comando” Moura, Capitão de Infantaria “Comando” Borges, Capitão de Infantaria “Comando” Galhano e Capitão de Infantaria Vivas Pereira pela total disponibilidade e colaboração.

Por fim, a todos os Oficiais Subalternos de Infantaria que se disponibilizaram e responderam ao inquérito por questionário solicitado.

RESUMO

Este Trabalho de Investigação Aplicada tem como tema “A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate”. Os seus principais objetivos procuram verificar em como a formação afeta o desenvolvimento de competências e qual o conjunto de competências que revelam maior importância para um Alferes ou Tenente do Exército Português. Para a realização desta investigação a metodologia adotada é a de Sarmiento (2013a). O trabalho de campo foi efetuado através de pesquisa documental e bibliográfica, de inquéritos por entrevista e de inquéritos por questionário.

Este Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se dividido em duas partes. Uma parte teórica e uma parte prática. Na parte teórica, esclarecem-se os conceitos necessários para o remanescente da investigação. Os conceitos de liderança, competência, formação e combate. Além disso, descreve-se também os processos de formação para Subalternos de Infantaria e para os Subalternos Comandos. Na parte prática, efetua-se a apresentação, análise e discussão de resultados dos inquéritos por entrevista e por questionário. A entrevista é constituída por 10 questões. O questionário elaborado tem 55 itens e é um questionário de competências de liderança, com 24 competências de liderança e 3 fatores critério.

As principais conclusões da investigação evidenciam as competências de liderança de maior relevo para um Subalterno: Aptidão Técnica e Profissional, a Autoconfiança, a Capacidade para resolver problemas, a Coragem, Tomar Decisões, o Autocontrolo, a Integridade, a Coesão e Trabalho de Equipa, a Flexibilidade e Adaptabilidade e a Determinação e Perseverança. Além disso, verifica-se que as competências de liderança dos Oficiais Comando apresentam níveis de proficiência superiores a outros em estudo. E que deriva da formação do curso de comandos. Este efetua uma seleção natural rigorosa aos seus elementos, é um curso de liderança de elevada intensidade física e psicológica, que possui um treino vocacionado para a tipologia de missões dos Comandos. Sem esquecer a constante necessidade de tomar decisões perante a grande variedade de situações a que são expostos em curso. Todas essas características dotam o Subalterno Comando de uma autoconfiança e vontade para cumprir a missão, acima da média. E, por isso, pronto para ser empregue em qualquer Teatro de Operações.

Palavras Chave: Liderança; Formação; Combate; Competências; Comandos; Subalterno;

ABSTRACT

This master's thesis has as its theme "The Importance of Training Comandos for their Commitment to Combat Situations". The main objectives are to verify how training affects the development of competencies and what set of competencies reveal greater importance to a Second Lieutenant or a Lieutenant of the Portuguese Army. For the accomplishment of this investigation the chosen methodology adopted is from Sarmiento (2013a). Fieldwork was carried out through documentary and bibliographic research, interview surveys and questionnaire surveys.

This master's thesis is divided into two parts. A theoretical part and a practical part. In the theoretical part, the necessary concepts for the rest of the investigation are clarified. Concepts as leadership, competency, training and combat. In addition to that, it is explained the training processes for Infantry Subalterns and Comando Subalterns. In the practical part, the results from the interviews and questionnaire are presented, analyzed and discussed. The interview has a length of 10 questions. The questionnaire has 55 items and is a questionnaire about leadership skills, with 24 leadership competencies and 3 criteria factor.

The main conclusions of the research highlight the most important leadership competences for a Subaltern: Technical and Professional Aptitude, Self-Confidence, Ability to Solve Problems, Courage, Decision Making, Self-Control, Integrity, Cohesion and Teamwork, Flexibility and Adaptability, and Determination and Perseverance. Furthermore, it is verified that the leadership skills of Comando Officers present higher levels of proficiency than others under study. And that is related with the Comando training. It makes a rigorous natural selection to its elements. Because it is a course of leadership with high physical and psychological intensity. Their training is oriented to the typology of their missions. Not to mention the constant need to make decisions in response to a wide variety of situations to which they are exposed. All these characteristics give the Comando Subaltern self-confidence and willingness to fulfill the mission above average. And, therefore, these elements are ready to be employed in any Theater of Operations.

Keywords: Leadership; Training; Combat; Competency; Comandos; Subaltern/Junior Officer.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE QUADROS.....	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xv
LISTA DE APÊNDICES	xviii
LISTA DE ANEXOS.....	xix
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - Teórica	4
CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1. Introdução.....	4
1.2. Conceito de Formação	4
1.2.1. Modalidades de Formação.....	5
1.2.2. Elementos em que a Formação Intervém	6
1.2.3. Quadro resumo da noção de formação	6
1.2.4. Sistema de formação.....	7
1.3. Conceito de Liderança	7
1.4. Conceito de Competência	9
1.4.1. Relações da formação com Competências	11
1.4.2. Modelos de Competência de Liderança.....	12
1.4.2.1. Modelo de Competências Proposto para o Exército.....	13
1.4.2.2. Modelo de Competências de Liderança de Tenente Coronel Rouco...	13

1.5.	Conceito de Combate	14
CAPÍTULO 2. CURSO DE COMANDOS PARA O SUBALTERNO DE		
INFANTARIA		15
2.1.	Formação Base do Subalterno de Infantaria	15
2.2.	Formação para os Oficiais das Tropas Comando	16
2.3.	Organização do Curso de Comandos	16
2.4.	Contribuição da formação Comando	18
2.5.	Competências a adquirir em curso	19
2.6.	Empregabilidade de um Oficial Comando	19
2.7.	Necessidades de Treino em pós-formação	20
PARTE II - Prática		21
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA		21
3.1.	Introdução	21
3.2.	Método de Investigação Científica	21
3.3.	Formas de Abordagem	22
3.4.	Tipos de Abordagem	22
3.5.	Modelo de Investigação	23
3.6.	Perguntas Derivadas da Pergunta de Partida da Investigação	24
3.7.	Hipóteses	24
CAPÍTULO 4. MÉTODOS E MATERIAIS		25
4.1.	Introdução	25
4.2.	Caraterização dos Instrumentos Utilizados	25
4.2.1.	Inquérito por questionário	25
4.2.1.1.	Caraterização da Amostra	26
4.2.1.1.1.	Cálculo de Dimensão da Dimensão Adequada da Amostra	26
4.2.1.2.	Validação	27
4.2.1.4.	Questionário final	28
4.2.1.5.	Inquérito por entrevista	29
4.2.1.6.	Caraterização da Amostra	29
4.3.	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados	30
4.3.1.	Programas e ferramentas utilizadas	30

CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE	
RESULTADOS	31
5.1. Introdução	31
5.2. Resultados dos Inquéritos por Entrevista	31
5.3. Resultados dos Inquéritos por Questionário	37
5.3.1. Caraterização Sociodemográfica dos Inquiridos	38
5.3.2. Análise de Confiabilidade do Questionário	38
5.3.3. Análise Descritiva das Competências e Fatores Critério.....	39
5.3.3.1. A todos os inquiridos (n=93)	39
5.3.3.2. À amostra total (n=65)	40
5.3.3.3. Por Postos	41
5.3.3.4. Separada entre Comandos e Elementos de Infantaria	42
5.3.4. Correlações Competências de Liderança e os Fatores Critério	45
5.3.4.1. Praticados pelos Subalternos dos Comandos	45
5.3.4.2. Praticados pelos Subalternos de Infantaria	46
5.3.4.3. Comparação das análises das correlações anteriores	47
5.4. Discussão de Resultados	48
5.4.1. Verificação das Hipóteses	49
CONCLUSÕES	52
BIBLIOGRAFIA	56
APÊNDICES.....	AP. I
ANEXOS.....	AN. I

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Figura 1: Esquema do Sistema de Formação..... 7

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Figura 2 : Fases do Modelo de Investigação 23

ANEXO G: Níveis de Competências Proposto para o Exército

Figura 3: Níveis do Modelo de Competências Proposto para o Exército.....AN. G - I

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Gráfico	1:	Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério por Postos.....	41
Gráfico	2:	Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério separada entre Comandos e Elementos de Infantaria....	43
Gráfico	3:	Comparação entre Subalternos com o Curso de Comandos e Subalternos sem qualquer curso das tropas especiais	49

Apêndice I: Apresentação dos Resultados da Investigação por Inquérito

Gráfico	4:	Posto dos Inquiridos	AP. I - I
Gráfico	5:	Unidade dos Inquiridos	AP. I - I
Gráfico	6:	Idades dos Inquiridos	AP. I - I
Gráfico	7:	Tempo em Funções dos Inquiridos	AP. I - II
Gráfico	8:	Cursos Tropas Especiais ou Arma dos Inquiridos	AP. I - II

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Quadro	1:	Definição do conceito de formação por 6 variáveis	6
--------	----	---	---

CAPÍTULO 2. CURSO DE COMANDOS PARA O SUBALTERNO DE INFANTARIA

Quadro	2:	Competências a desenvolver no Curso de Comandos	19
--------	----	---	----

CAPÍTULO 4 MÉTODOS E MATERIAIS

Quadro	3:	Valores Mínimos de rácio de validade de conteúdo	27
Quadro	4:	Caraterização da Amostra dos Entrevistados	29
Quadro	5:	Taxa de Respostas Recebidas e Taxa de Respostas Válidas	39
Quadro	6:	Valor do Alfa de <i>Cronbach</i>	39

Apêndice A: Ciclo de Formação

Quadro	7:	Quadro Comparativo da Ciclo de Formação	AP. A - II
--------	----	---	------------

Apêndice D: Tipos de Competências

Quadro	8:	Competências Nucleares da Liderança	AP. D - I
--------	----	---	-----------

Apêndice H: Apresentação dos Resultados dos Inquéritos por Entrevista

Quadro	9:	Matriz análise de conteúdo da questão 1 da entrevista	AP. H - I
Quadro	10:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 1	AP. H - I
Quadro	11:	Matriz análise de conteúdo da questão 2 da entrevista	AP. H - III
Quadro	12:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 2	AP. H - III
Quadro	13:	Matriz análise de conteúdo da questão 3 da entrevista	AP. H - III
Quadro	14:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 3	AP. H - IV
Quadro	15:	Matriz análise de conteúdo da questão 4 da entrevista	AP. H - V
Quadro	16:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 4	AP. H - VI

Quadro	17:	Matriz análise de conteúdo da questão 5 da entrevista.....AP. H - VII
Quadro	18:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registro da Questão 5AP. H - VII
Quadro	19:	Matriz análise de conteúdo da questão 6 da entrevista.....AP. H - VIII
Quadro	20:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registro da Questão 6.....AP. H - VIII
Quadro	21:	Matriz análise de conteúdo da questão 7 da entrevista.....AP. H - IX
Quadro	22:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registro da Questão 7AP. H - X
Quadro	23:	Matriz análise de conteúdo da questão 8 da entrevista.....AP. H - XI
Quadro	24:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registro da Questão 8.....AP. H - XI
Quadro	25:	Matriz análise de conteúdo da questão 9 da entrevista.....AP. H - XII
Quadro	26:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registro da Questão 9AP. H - XII
Quadro	27:	Matriz análise de conteúdo da questão 10 da entrevista..... AP. H - XIII
Quadro	28:	Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registro da Questão 10AP. H - XIII

Anexo A: Modelo de Competências de Liderança Global

Quadro	29:	Modelo de Competências de Liderança Global.....AN. A - I
--------	-----	--

Anexo B: Modelo de Competências Proposto para o Exército

Quadro	30:	Modelo de Competências Proposto para o Exército.....AN. B - I
--------	-----	---

Anexo C: Definições de Vários Tipos de Liderança

Quadro	31:	Tipos de LiderançaAN. C - I
--------	-----	-----------------------------------

Anexo E: Modelo de Competências de Liderança de Rouco

Quadro	32:	Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para Oficiais Subalternos e Capitães.....AN. E - I
--------	-----	--

Anexo F: Tipos de Competências de Liderança de Rouco

Quadro	33:	Quadro de Competências de Liderança de Rouco.....AN. F - I
--------	-----	--

Anexo H: Definições de Liderança

Quadro	34:	Várias definições de liderança.....	AN. H - I
--------	-----	-------------------------------------	-----------

ÍNDICE DE TABELAS

Apêndice I: Apresentação dos Resultados da Investigação por Inquérito

Tabela 1: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério a todos os inquiridos	AP. I - III
Tabela 2: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério dos Subalternos à amostra total	AP. I - IV
Tabela 3: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério dos Subalternos por postos: Alferes	AP. I - V
Tabela 4: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério dos Subalternos por postos: Tenente	AP. I - VI
Tabela 5: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério dos Subalternos Comandos	AP. I - VII
Tabela 6: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério dos Subalternos de Infantaria	AP. I - VIII
Tabela 7: Correlações entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Subalternos Comando.....	AP. I - IX
Tabela 8: Correlações entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Subalternos de Infantaria.....	AP. I - X

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A

AM	Academia Militar
APTECPROF	Aptidão Técnica e Profissional
ASSRISC	Assumir Riscos
AUTOCONF	Autoconfiança
AUTOCONT	Autocontrolo

B

BCmds	Batalhão de Comandos
BForm	Batalhão de Formação
BIMecLag	Batalhão de Infantaria Mecanizado Lagartas

C

Cap	Capitão
CAPRESPROB	Capacidade para resolver problemas
CCmds	Companhia de Comandos
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CFSI	Curso de Formação de Sargentos de Infantaria
CMDEDIR	Comando e Direção
Cmds	Comandos
Cmdt	Comandante
COESTRABEQ	Coesão e trabalho de equipa
COMPROM	Compromisso
COMUN	Comunicação
COMASS	Comunicação Assertiva
CONSIDER	Consideração
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CrsCmds	Curso de Comandos
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais

D	
DETEPERS	Determinação e Perseverança
E	
EA	Escola das Armas
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ESFEXTRA	Esforço Extraordinário
F	
FLEXEADAP	Flexibilidade e adaptabilidade
FND	Força Nacional Destacada
I	
INFREF	Influência e Referência
INTEGRI	Integridade
L	
LIDPDEL	Liderança por delegação
M	
Maj	Major
N	
NEP	Norma de Execução Permanente
O	
ORPRH	Orientação para relações humanas
OTIMEENT	Otimismo e entusiasmo
P	
PROMDES	Promoção do Desenvolvimento

Q

QP

Quadros Permanentes

R

RCA

República Centro Africana

RCmds

Regimento de Comandos

RECFEEDVAL

Reconhecimento, Feedback positivo e valorização

RG

Regimento de Guarnição

RI

Regimento de Infantaria

RPara

Regimento Paraquedista

RVC

Rácio de Validade de Conteúdo

S

SATISFAC

Satisfação

SPSS

Statistical Package for the Social Science

T

TCor

Tenente Coronel

TIA

Trabalho de Investigação Aplicada

TOMDEC

Tomar decisões

TPOI

Tirocínio Para Oficial de Infantaria

TRANSP

Transparência

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Ciclo de Formação.....	AP. A - I
Apêndice B: Liderança versus Gestão	AP. B - I
Apêndice C: Desenvolvimento do Conceito de Competência	AP. C - I
Apêndice D: Tipos de Competências.....	AP. D - I
Apêndice E: Questionário para a Comissão de Validação.....	AP. E - I
Apêndice F: Questionário de Competências de Liderança Final	AP. F - I
Apêndice G: Inquérito Por Entrevista Final	AP. G - I
Apêndice H: Apresentação dos Resultados da Investigação por Entrevista.....	AP. H - I
Apêndice I: Apresentação dos Resultados da Investigação por Inquérito.....	AP. I - I

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Modelo de Competências de Liderança Global	AN. A - I
Anexo B: Modelo de Competências Proposto para o Exército.....	AN. B - I
Anexo C: Definições de Vários Tipos de Liderança.....	AN. C - I
Anexo D: Objetivos do Tirocínio para Oficial de Infantaria	AN. D - I
Anexo E: Modelo de Competências de Liderança de Rouco	AN. E - I
Anexo F: Tipos de Competências de Liderança de Rouco.....	AN. F - I
Anexo G: Níveis de Competências Proposto para o Exército	AN. G - I
Anexo H: Definições de Liderança.....	AN. H - I

INTRODUÇÃO

Na sequência do plano de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria é condição, para terminar a formação na Academia Militar, a elaboração de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA).

Desse contexto deriva este estudo que se subordina ao tema “A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate”. É um tema extremamente atual derivado a infortúnios e trágicos momentos recentes que se passaram em curso, mas também pelo empenhamento dos Comandos no mais recente Teatro de Operações em que Portugal se encontra empenhado, na República Centro Africana. Onde mais uma vez já provam a sua qualidade formativa, por serem os escolhidos.

Pretende-se analisar o processo de formação dos Comandos (Cmds) de modo a que seja possível averiguar as principais causas do sucesso operacional apresentado por esta força ao longo de toda a sua história. Antes de mais, entender o que se pretende desta tipologia de força e de que modo a sua formação contribui para os objetivos pretendidos. Uma breve análise do histórico da força ao longo das suas 5 décadas de existência, observa-se em diferentes locais, diferentes espaços temporais e conjunturas, as tropas Comandos sempre foram tidas como elementos de referência é, de relevar que, o denominador comum sempre foi o Curso de Comandos (CrsCmds). Este é considerado como a chave para o sucesso.

E é pela formação, pelos Comandos e por possíveis de situações de combate que esta investigação passa. Pela demonstração de quais as competências que estes elementos reúnem e de como as adquirem. A formação é um pilar essencial para qualquer militar e para os Comandos não é exceção. Muito pelo contrário. A tomada de decisão em situações desfavoráveis nem sempre é fácil e requer um treino exaustivo que necessita de muitas horas de esforço e empenho.

Este TIA tem como principal intuito verificar em como a formação afeta o desenvolvimento de competências. Além disso, não só pretende demonstrar quais as competências de liderança mais importantes, como também qual o conjunto “ideal” de competências que um Subalterno do Exército Português deve reunir para efetuar as suas funções, com especial interesse para funções desempenhadas sobre elevados níveis de

cansaço físico e desgaste psicológico. Estas duas principais linhas orientadoras podem ser tomadas como os objetivos gerais.

De forma a contribuir para tal, esta investigação objetivou algumas perspetivas que ajudaram a ser possível chegar às conclusões deste trabalho. Como objetivos específicos destacam-se:

- Verificar se a formação obtida é adequada para responder a essas solicitações;
- Perceber e explicitar se existem diferenças significativas entre as competências dos Subalternos de Infantaria e as competências de um Subalterno Comando;
- Verificar qual o papel da formação, da experiência pessoal em funções e das características de personalidade associadas a cada elemento em específico perante a obtenção e desenvolvimento de competências;
- Verificar através de uma autoavaliação dos Subalternos, em como as competências que afirmam por em prática em inquérito são ou não vistas aos olhos dos seus subordinados. Através de fatores critério.

Qualquer Aspirante a Oficial que pertença à arma de Infantaria, tem na sua pessoa uma predisposição natural para efetuar um conjunto de desafios que outros procuram evitar. É por isso que a escolha efetuada no quarto ano da Academia Militar (AM) é voluntária e consciente. Tal e qual como a frequência de um curso em qualquer uma das forças especiais do Exército Português. As elevadas taxas de atrição permitem a seleção apenas dos mais capazes. A concretização pessoal, para qualquer pessoa que frequente estes cursos funciona como fator motivador. Mas em boa verdade, para um elemento de Infantaria é nestas forças que se pode chegar à elite dentro do Exército e na arma que representa. E é isso que os faz enfrentar todas as dificuldades.

A formação é uma constante na vida de qualquer militar, mas para estas forças a formação contínua é tão ou mais importante que a formação inicial. Pois, é o treino que garante a continuidade e desenvolvimento das capacidades.

Desta forma, considera-se extremamente enriquecedor aprender mais sobre os Comandos, sobre a sua vivência, sobre a sua forma de trabalhar, sobre as suas capacidades e principalmente sobre a sua formação.

Tendo esta motivação como referência, procura-se verificar a aquisição de competências no curso de uma força que sempre intervém em nome do País em primeiro lugar. De forma a demonstrar aos futuros Comandos aquilo que poderão objetivar.

Para efetuar esta investigação partiu-se da seguinte pergunta partida da investigação “Qual a importância da formação dos Comandos para o seu empenhamento em situações de combate?”. Pretende-se assim verificar de que forma a formação afeta os militares desta força especial, com particular interesse para a classe de Subalternos. A intenção passa por que sejam feitas comparações entre Subalternos de Infantaria com e sem o CrsCmds em diferentes momentos da sua carreira. Ou seja, imediatamente após o CrsCmds e num espaço temporal específico onde ambos os Subalternos tenham a mesma antiguidade apesar de em especialidades diferentes de Infantaria.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes e em cinco capítulos. Uma parte teórica e outra prática. Na parte teórica encontram-se dois deles, que fornecem ao leitor uma familiarização com os temas utilizados neste trabalho e com os elementos já existentes relativamente a este tema. Na parte prática, encontram-se os restantes três capítulos. Nos dois primeiros encontram-se descritas as metodologias e procedimentos, utilizados ao longo desta investigação. No último capítulo desta parte, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos do trabalho de campo. Por fim, as Conclusões onde se dá respostas às questões derivadas e de partida da investigação.

Este TIA encontra-se escrito de acordo com o novo acordo ortográfico, com exceção para citações diretas de autores que possuam o antigo acordo.

As regras e a estrutura seguidas para a redação desta investigação, baseiam-se em 2 normas da Academia Militar. Na Norma de Execução Permanente (NEP) 520/ 4.^a de 2015 e a NEP 522/ 1.^a de 2016 que se complementam. As metodologias científicas utilizadas baseiam-se maioritariamente na obra de Sarmiento (2013a).

PARTE I - TEÓRICA

CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Introdução

Neste Capítulo encontra-se a “...apresentação do histórico e da evolução científica do trabalho, através da citação e de comentários sobre a literatura considerada relevante e que serviu de base à investigação”. (Sarmiento, 2013a, p. 208)

1.2. Conceito de Formação

Antes de definir a atividade formação procura-se explicitar o verbo formar. “Formar é partilhar experiências, acrescentando conhecimentos, mas é sobretudo dotar os indivíduos dos meios necessários para saberem aplicar esses conhecimentos, de forma ajustada, à realidade onde trabalham.” (Bento & Salgado, 2001, p. 17)

Formação para Camara, Guerra, & Rodrigues (2003, p. 415) define-se por ser “...um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimentos ou adopção de atitudes e comportamentos, com relevância para a actividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional”.

Para Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2004) quando se menciona formação, está-se a referir à gestão de aptidões. Para estes autores a formação tem o intuito de dar novos conhecimentos ou técnicas, renovar aptidões de forma a que mantenham a capacidade de sair da sua rotina e sentirem-se capazes de responder a novos desafios.

Para Cabrera (2006, p. 168) formação é definida como “o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir uma mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho”.

Rego, et al. (2015, p. 380) afirma que “..., a formação é o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho”.

“A formação, enquanto factor crítico para o desenvolvimento das competências, constitui uma alavanca fundamental para o sucesso...” (Miguel, Caetano, Fonseca, & Velada, 2007, p. 9) da organização.

Para esta investigação o termo escolhido é o de Rego, et al. (2015, p. 380) que define a formação como “...o processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho”.

1.2.1. Modalidades de Formação

Para Cardim (2005) a formação adota duas posturas principais: uma de qualificação (formação inicial) e uma outra que pode visar o desenvolvimento de competências já existentes ou de outras novas, que o autor supramencionado intitula como aperfeiçoamento (formação contínua).

Em 1998, Cardim descrevia a qualificação inicial como a procura da preparação completa ou fundamental para o exercício de funções. Esta formação é comumente dirigida através de uma ação linear e continuada, com duração variável e dependente de onde e por quem é organizada. Apesar destas tentativas de formação profissional da época, apenas uma minoria conseguia optar por esta, seja por desconhecimento ou questões monetárias. Manteve-se assim o predomínio de um regime de aprendizagem tradicional e não organizado, onde se cingia essencialmente à transferência de conhecimentos adquiridos no próprio local de trabalho e autodidatismo. Mais precisamente a formação da época resultava da experiência adquirida diariamente e dos erros cometidos em funções. Derivado a isto surgiam as necessidades “...de actualização decorrente da evolução técnica e do dinamismo gerado pelos processos de modernização”. (Cardim, 2005, p. 26)

Assim o aperfeiçoamento vem colmatar estas falhas com o intuito da “...preparação de activos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, atualizando conhecimentos...” (Cardim, 2005, p. 26)

Cardim (2005) subdivide o aperfeiçoamento em três modalidades. A atualização que permite a trabalhadores no ativo serem instruídos sobre técnicas e aspetos novos da sua área de trabalho em resultado do desenvolvimento da organização ou das tecnologias. A reciclagem “...que visa a recuperação de capacidades de execução, perdidas pela falta de prática, ou a manutenção do grau de operacionalidade. E, por fim, a formação de promoção ou complementar que deriva das necessidades de progressão da carreira ou apenas troca de cargos. No Apêndice A pode-se verificar o ciclo da formação.

1.2.2. Elementos em que a Formação Intervém

A formulação clássica, para Rego, et al. (2015, p. 381), procura intervir em três áreas do saber: **Saber saber** - o seu principal foco são as capacidades cognitivas (conhecimentos, memória, compreensão, análise/avaliação) indispensáveis para as tarefas que virá a executar após a formação, no seu trabalho. **Saber fazer** – tem o objetivo de desenvolver as capacidades motoras dotando o formando de instrumentos, métodos e técnicas que o possibilitem obter desempenho satisfatório. **Saber ser e estar** - procura moldar as atitudes, comportamentos e modos de estar do formando de acordo com a sua função e interesses da organização.

Benmelech & Frydman (2013) verificam que a formação e experiência no meio militar potenciam a melhoria da qualidade das competências de liderança.

Rouco & Sarmento (2009) complementam que cada vez mais é evidente que as formas de educação da América e da Europa, levam os decisores a fazer chegar aos formandos informação e conhecimento (saber saber), ação (saber fazer) e vivência (saber ser e estar) das competências que procuram ver desenvolvidas.

1.2.3. Quadro resumo da noção de formação

Quadro 1: Definição do conceito de formação por 6 variáveis

Variáveis	
Conteúdos	Concretos; Orientados para o desenvolvimento de competências específicas.
Destinatários	Desenvolvimento organizacional através dos indivíduos.
Efeito	Específico a situações de trabalho e uniformizador
Orientação	Para o trabalho e a profissão
Processo	Mecânico que se baseia em respostas uniformes e previsíveis através de uma instrução normalizada reforçada mediante a prática e a repetição.
Tempo	Ritmo rápido, condicionado pelo uso eficiente do tempo gasto para realizar a formação.

Fonte: Adaptado de Cardim (1998, p. 20) e Glaser (1962); Buckley e Caple (2003) citado em Rego, et al. (2015, p. 383)

1.2.4. Sistema de formação

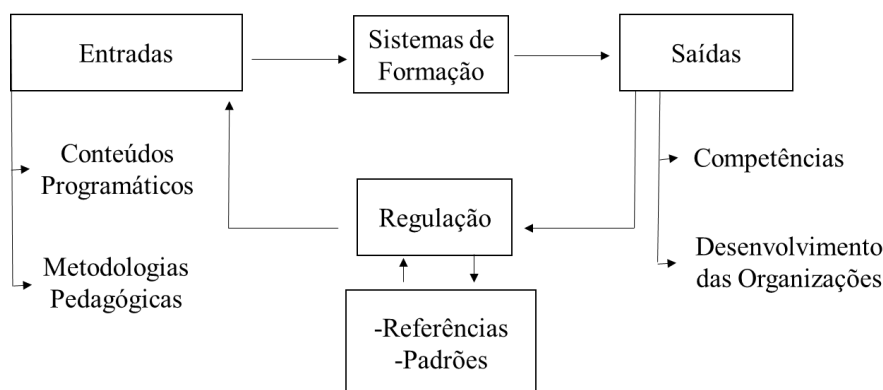


Figura 1: Esquema do Sistema de Formação

Fonte: Bento & Salgado (2001, p. 39)

Para que a formação ganhe maior credibilidade e se torne mais atrativa no que respeita ao retorno para os investidores é necessário que esta, possua elementos que forneçam segurança a quem investe nela e quem a procura. Entenda-se um Referencial de Formação ou também denominado por Plano Estratégico da Formação. É um documento onde se encontra explícito de forma concreta o enquadramento, justificação e planeamento da ação formativa (Bento & Salgado, 2001)

Os mesmos autores referem ainda os itens a incorporar no Referencial: definição do projeto ou plano, clarificação dos objetivos estratégicos, delimitação dos objetivos específicos da formação, resultados esperados, meios a afetar, métodos a utilizar, definição da população alvo, custos e modalidades de financiamento, responsabilidade de coordenação e as principais datas.

1.3. Conceito de Liderança

“Liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir aos outros contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações que eles são membros”. (House, Dorfman, Javidan, Hanges, & Luque, 2014, p. 17)

“Liderança é o processo de influenciar os outros a perceber e a concordar sobre o que precisa de ser feito e como fazê-lo. E é o processo de facilitar o esforço individual e coletivo para atingir objetivos partilhados”. (Yukl, 2013, p. 23)

Ao ter em conta as duas observações anteriores, observa-se que House et al. (2014) fornece ao leitor uma definição mais geral, enquanto que Yukl (2013) já elabora mais o seu pensamento. Embora as duas definições genericamente explicitem o mesmo, na segunda definição o autor procura caracterizar cada ação do processo de liderança.

Inicialmente comparam-se apenas dois conceitos. No entanto, a tentativa de explicitar este conceito não é fácil e já é uma procura que teve início há muitos anos atrás. Por exemplo, Stogdill na sua obra produzida em 1974, ao elaborar um estudo sobre o conceito de liderança, conclui que “...existem quase tantas definições de liderança como o número de pessoas que tentaram definir o conceito”. (Stogdill, 1974, p. 18) Através do anexo H, onde se encontra um conjunto variado de conceitos liderança. Verifica-se que além de ser uma problemática atual, já em 1974, Stogdill enfrentava e notava esta dicotomia variada de conceitos. Nos dias de hoje ainda se procura a definição clara e objetiva do que é ser líder e definir a sua ação.

Várias questões podem ser levantadas quanto a este conceito. Por exemplo, o consentimento dos elementos que se sujeitam à liderança. “Para que a liderança se exerça o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado”. (Lourenço, 2000, p. 120)

Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2004) na sua obra, reúnem mais um conjunto de variáveis a ter em conta quanto a este conceito.

Assumir que a função de liderança pode ser dada a qualquer entidade dentro de um grupo e, deixar em aberto, a hipótese de haver outro líder desde que exista concordância do grupo. Outra é afirmar que não há liderança, caso exista manipulação ou coação da entidade superior para com o seu subordinado. Esclarecendo depois que a aceitação de uma ordem ou missão deve ser acatada voluntariamente pelo subordinado. Existem ainda autores que distinguem a liderança pelo seu propósito. Onde uma parte defende que apenas se considera liderança situações onde a influência do líder, contribui ética e beneficentemente para organização que se insere. E os opositores apoiam que toda e qualquer tentativa de influência é considerada liderança.

Abreu (2006) explicita o conceito de liderança como uma relação entre pessoas, onde existe implicitamente uma hierarquia de poder e influência. Não parece uma definição muito diferente do que já foi mencionado anteriormente. O líder adquire estas funções, legitimamente através de um membro do grupo, por contrato ou por lei. O líder apenas exerce a liderança se possuir seguidores/liderados. No entanto, este autor oferece uma perspetiva que não foi dada até ao momento. Onde explicita que existe uma relação de influência mútua entre estes dois sujeitos, na medida em que o líder influencia os liderados e os liderados

afetam a forma como o líder age. Verifica-se assim a necessidade do líder também ter de se adaptar à postura e personalidade dos liderados.

“A aptidão de «líder» desenvolve-se a partir da combinação equilibrada entre a formação institucional, o autodesenvolvimento, o treino e a experiência profissional que os indivíduos adquirem ao longo da sua vida profissional” (Rouco & Sarmento, 2009, p. 162) Onde se verifica em poucas palavras quais são os pilares fundamentais para desenvolver competências de liderança.

Pinto (2016) resume os requisitos fundamentais da liderança a 3. (1) Dar o exemplo, (2) Possuir visão própria, abrangente e atenta ao detalhe e (3) Ser capaz de inspirar e criar confiança. Este autor ao comparar a liderança empresarial com a liderança militar, afirma que embora muito semelhantes a liderança militar carece de uma maior valorização da dimensão ética e de uma maior preocupação com os seus subordinados derivado das funções de comando que o oficial ocupa.

Para esta investigação o conceito de liderança adotado é: “Liderança é o processo de influenciar os outros a perceber e a concordar sobre o que precisa de ser feito e como fazê-lo. E é o processo de facilitar o esforço individual e coletivo para atingir objetivos partilhados”. (Yukl, 2013, p. 23)

Para um maior esclarecimento de liderança, no Anexo C -Definições de Vários Tipos de Liderança, encontra-se presente o esclarecimento de diferentes formas de liderança.

Uma outra questão respeitante à liderança, bastante discutida na atualidade é a procura pela diferença de liderança e gestão assim como de líder e gestor. No Apêndice B pode-se encontrar a explicação desta diferença.

1.4. Conceito de Competência

Para melhor entender o conceito de competências é benéfico para o leitor verificar o Apêndice C: Desenvolvimento do Conceito de Competências. Onde se encontra uma breve explicação de como este surgiu e alguma da sua evolução.

A Comissão Interministerial para o Emprego (2001, p. 33) define o conceito como “conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa específica”.

Outra perspetiva semelhante, “... Conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa”. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2003, p. 293)

Quinta & Rouco (2009, p. 203) afirmam que competência é “...um conjunto de conhecimentos e habilidades que os indivíduos se socorrem de forma integrada e estratégica para lhes permitir atingir com sucesso os objectivos previamente delineados”.

Verifica-se pelos três autores anteriores uma clara ligação das competências ao desempenho na sua profissão ou local de trabalho. Quinta & Rouco (2009) já evidenciam no seu pensamento alguma predisposição necessária ao indivíduo em usar de forma estratégica estas competências.

Para Parry (1998, p.60) citado em Rego, et al. (2015) competência define-se por ser “«um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função, que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento»”

Competência define-se por ser “...uma característica de um indivíduo ligada ao desempenho...”, “...em que existem características de conhecimento e aptidões, que podem ser aprendidas e desenvolvidas no líder para melhorar esse seu desempenho”. (Rodrigues, 2015, p. 13)

Estes dois autores, explicitam que as competências podem ser aprendidas e trabalhadas. Parry (1998) vai mais longe, e explicita que as competências podem ser mensuráveis pela avaliação de resultados numa função. Podem-se verificar estas competências, pela qualidade do desempenho em funções.

“Uso das capacidades e os comportamentos que os indivíduos adoptam voluntariamente no desempenho de tarefas concretas e perante os contextos de trabalho e da organização”. (Bento & Salgado, 2001, p. 70)

Em 2006, Silva, et al. esclarecem o conceito de competência por ser um aglomerado de atributos positivos do indivíduo, que dependendo da sua motivação pode ou não empregá-los no desempenho de uma tarefa. Menciona que o conceito se diferencia de capacidades, pois as competências derivam de operações mentais para chegar ao saber e ao saber fazer. E conclui que competências são a “...capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz das atividades requeridas pela natureza do trabalho”. (Silva, et al., 2006, p. 11) Com este conceito é possível associar alguns termos empregues às áreas de intervenção da formação. Ou seja, habilidade ao saber fazer e valores e atitudes ao saber ser.

Os dois autores supracitados associam a aplicabilidade e uso das competências como um ato voluntário. Por consequência, dependente da sua motivação para o fazer ou não.

Além dos fatores supracitados também se complementar o conceito ao verificar quando e como se podem verificar as competências. Para IPCE (2010), o conceito de competências pode ser associado a um conjunto de “...comportamentos específicos que as pessoas evidenciam, com uma certa consistência e regularidade, no exercício das suas funções”.

Rego, et al. (2015) resume as várias noções do conceito mencionando que as competências podem ser aprendidas e desenvolvidas. E que as competências devem estar associadas a resultados específicos, de forma a que seja possível perceber quais os comportamentos que a organização pretende.

Para esta investigação o conceito adotado foi “«um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função, que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento»” Parry (1998, p.60) citado em Rego, et al. (2015). No Apêndice D podem-se verificar exemplos de vários Tipos de Competências.

1.4.1. Relações da formação com Competências

A formação tem por objetivo a aquisição de novas competências e/ou o seu desenvolvimento. (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p. 544). No entanto estes autores, reforça que a formação deve também ativar certas competências que podem não estar conectadas à sua função atual, mas que a longo prazo poderão vir a ser úteis. Uma outra a acrescentar é a inibição de competências obsoletas, desnecessárias e que não mais beneficiam a organização onde se inserem. Estes quatro objetivos regem o sistema de competências.

Quanto às áreas de intervenção da formação mencionadas em 1.2.2. por Rego, et al. (2015), Camara, Guerra, & Rodrigues (2003) assume a mesma linha de pensamento, mas acrescenta duas novas dimensões derivado a seguir uma linha de pensamento relacionada com a obra de Marín, S. P., Berrocal, F. B., denominada *Gestión de Recursos Humanos por Competencias* de 2004. O querer fazer que está diretamente relacionado com a motivação para efetuar uma tarefa, e é fator justificativo para utilizar uma competência. Pois mesmo que esteja abonado com o conhecimento ou habilidade para fazer algo, se alguém não estiver motivado para agir, não vai efetuar um determinado comportamento mesmo que possua competência para tal. E uma outra que é o poder fazer. Associado aos meios e recursos, reflete a capacidade da pessoa conseguir efetuar o comportamento desejado.

De acordo com o artigo 131 do Código do Trabalho¹, no âmbito da formação contínua encontra-se estipulado que todas as organizações independentemente da área em que atuem, devem garantir a todos os seus trabalhadores uma formação contínua com um número mínimo de 35 horas, todos os anos. Caso o contrato seja de três ou mais meses, as mínimas horas de formação devem ser proporcionais ao tempo de contrato estipulado. Com o intuito de motivar o desenvolvimento e/ou manutenção de competências.

Para Neves, Simões, & Garrido (2015) as ferramentas que garantem uma maior capacidade de apreensão de novas competências ou desenvolvimento de outras já adquiridas, associado ao interesse e motivação do membro que atende à formação, são a observação, a imitação e o autoconhecimento.

1.4.2. Modelos de Competência de Liderança

“«Um modelo de competências descreve a combinação de conhecimentos, competências e características necessárias para executar eficazmente um papel na organização, sendo usado como uma ferramenta de gestão de recursos humanos....»” (Lucia & Lepsinger, 1999, p. 5)

Rodrigues (2015, p. 15) afirma que um modelo “...é uma representação que pode incorporar múltiplas variáveis, descrevendo as relações entre si e prevendo os efeitos que umas causam nas outras”.

Após os primeiros autores da psicologia americana introduzirem o conceito, este começou a ser credibilizado por elementos de gestão das mais variadas áreas. E o maior incentivo ao desenvolvimento desta metodologia derivou das ações da Associação de Gestão Americana. Por consequência, com a criação dos modelos de competências, estes começaram a ser empregues em vários setores. Por exemplo Cascão (2014) menciona que afetou a indústria, administração pública, saúde, educação, finanças e forças militares.

Qual a aplicabilidade dos modelos de competências? Rego, et al. (2015) menciona esta questão considerando os processos de seleção, a avaliação de desempenhos, o desenvolvimento da gestão de carreiras e a difusão dos valores da organização.

Rego & Cunha (2009), basearam-se na obra de Tubbs & Schulz (2006)², e criaram um quadro resumo (expresso no anexo A – Modelo de Competências de Liderança Global) para fundamentar um modelo de competências global e abrangente de liderança. Este

¹ Em Martinez, et al. (2013, pp. 345-350) encontra-se este artigo, e deve ser complementado com os restantes artigos que se referem à formação (artigos 130º, 132º, 133º e 134º).

² Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *The Journal of American Academy Business*, 8, pp. 29-34.

modelo para Rego A. , et al. (2015) reúne a maioria das competências necessárias para um desempenho satisfatório na atualidade.

1.4.2.1.Modelo de Competências Proposto para o Exército

Segundo Silva, et al. (2006) o modelo que o Exército venha a adotar deve basear-se nos valores³ e características, qualidades pessoais sem excluir as competências definidas como ações nem como processos.

A abrangência do modelo de competências do Exército deve ser superior comparativamente com outras organizações. Isto é, por norma estes modelos estão ligados à gestão e procuram maioritariamente avaliar ações e desempenhos de um sujeito em funções. Neste caso, pretende-se também ter o mesmo modelo para momentos de formação e seleção. Assim Silva, et al. (2006) afirma que para ser possível, o modelo deve contemplar descrição de comportamentos, ações concretas e os processos. Uma vez que através destes é possível estipular requisitos para momentos de seleção e formação.

No Anexo G, encontra-se a descrição dos níveis de competências proposto para este Modelo. No primeiro nível as competências nucleares, valores e ética que a organização impõe a todos os subordinados. No segundo nível, encontram-se as competências individuais, de cada sujeito da organização. No terceiro nível, encontra-se a competência sistémica/organizacional que diz respeito ao âmbito estratégico da organização. O seu foco é em questões internas. Já a competência de comando e liderança, lida com questões internas e externas, uma vez que a sua função é a de não só criar relações dentro da organização, mas também com outras entidades fora dela.

Este modelo é base geral e transversal a todos os Oficiais do Exército. Ver anexo B – Modelo de Competências Proposto para o Exército.

1.4.2.2.Modelo de Competências de Liderança de Tenente Coronel Rouco

O Modelo de Competências a ser utilizado nesta investigação é um modelo já utilizado várias vezes em contexto militar e com sucesso. O Modelo de Competências de Liderança do Tenente Coronel (TCor) Rouco, associado especificamente à classe de Oficiais Subalternos e Capitães.

³ As nossas escolhas, entre outras coisas, são condicionadas pelos nossos interesses e valores. Através deles é possível, perceber certas atitudes e a motivação em diferentes situações. (Silva, et al., 2006)

O questionário produzido através deste modelo é mais refinado que o modelo global. Assim como o estudo é específico para a classe de Subalternos optou-se por escolher este modelo como base.

Este autor organiza de forma diferente os tipos de competências que estão associados aos indivíduos. Mas para este estudo vão ser equiparados as duas formas de organização, pois ambas se organizam de forma semelhante apesar de ligeiras diferenças.

Assim ao observar a esquemática de Rouco (2012) e Silva (2006) e verificar as suas semelhanças, associa-se os tipos de competências da seguinte forma: Organizacional - Organizacional; Social - Cognitiva e Liderança; Pessoal Cognitiva – Emocional; e Funcional-Física. A comparação entra-se sempre com as competências de Rouco e depois Silva. Esta comparação será importante para as conclusões desta investigação.

Costa (2015) no seu estudo, ao aplicar este modelo de competências em inquérito a Subalternos e Capitães de Infantaria, conclui que as competências de liderança que mais contribuem para a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria são: consideração, capacidade de resolver problemas, influência/referência, empatia, relações interpessoais, trabalho de equipa e coesão, gestão de conflitos e negociação, orientação para a tarefa, reconhecimento, feedback positivo e valorização, visão e a proatividade.

1.5. Conceito de Combate

Para Freire (2011, p. 87) combate define-se por ser um “enfrentamento bélico de curta duração e com envolvimento limitado de meios, mas com o risco de ocorrência de baixas (mortes ou feridos)”.

“Acção militar de objectivo restrito e limitado. Curto de duração e parco em volume de meios empregados, quando o consideramos no total dos efectivos em jogo a que obriga uma guerra moderna, pode dizer-se que, no espaço, se confina a uma reduzida extensão de terreno por cuja posse ou manutenção, afinal se fere. As forças que nele tomam parte mais não pretendem, em regra, do que conquistar ou manter uma posição de terreno cuja posse interessa à própria manobra”. (Soares & Adelino, s/d, p. 323)

Nesta investigação, o conceito e a empregabilidade das forças em estudo não recebem particular destaque, pois procura-se estudar o combate em sentido lato. O emprego em combate, onde haja necessidade de decisão e liderança. Onde haja risco e pouco tempo para decidir. Que seja imprevisível para qualquer militar. É nesse intuito que se procura efetuar o estudo, de forma a perceber que militar se adequa mais a esse tipo de situação.

CAPÍTULO 2. CURSO DE COMANDOS PARA O SUBALTERNO DE INFANTARIA

2.1. Formação Base do Subalterno de Infantaria

É para o pilar da formação institucional que o foco converge neste capítulo. Mais propriamente para a formação dos oficiais do Exército.

De forma geral, segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas⁴ (EMFAR) a progressão na carreira para os Subalternos, que engloba os Alferes e Tenentes, começa com o ingresso na Academia Militar onde os alunos obtêm o grau de mestre do ensino superior universitário militar. Posteriormente, de forma genérica frequentam os cursos de Promoção a Capitão, de Promoção a Oficial Superior, de Estado Maior e de Promoção a Oficial General. Além destes, ao longo da carreira podem tirar outros cursos de especialização de forma a complementar a sua formação. Como por exemplo, os cursos nas Forças Especiais.

No caso específico do Subalterno Infantaria este segue a Estrutura Curricular e Plano de Estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria⁵. Genericamente é um curso com a duração de 10 semestres, onde os primeiros 8 ocorrem na Academia Militar, com uma vertente mais académica. Entenda-se uma formação de científica de base técnica e tecnológica. No entanto, de forma a complementar o curso neste período ocorre também formação no âmbito comportamental, formação geral militar e educação física. Nos últimos 2 semestres, primeiramente privilegia-se a Formação Geral Militar, Técnica e Tática de Infantaria e no segundo semestre, o Estágio de Natureza Profissional que contempla o Trabalho de Investigação Aplicada e um módulo de Liderança e Táticas Aplicadas que tem como intuito de desenvolver as competências de comando e liderança do Aspirante em formação, desta vez aplicadas em contexto profissional⁶.

Uma vez que os objetivos estipulados durante a formação inicial na Academia Militar são complementados pelos os objetivos do Tirocínio Para Oficial de Infantaria (TPOI), opta-se por explicitar apenas estes, já que são mais vocacionados para o desempenho efetivo de funções inerentes a um Subalterno de Infantaria. Como estipulado na Diretiva para o TPOI 2015/2016, os objetivos estipulados estão presentes no Anexo D: Objetivos do TPOI.

⁴ Diário da República, 1.ª série — N.º 104 — 29 de maio de 2015

⁵ Diário da República, 2.ª série — N.º 43 — 3 de março de 2010, no Despacho n.º 3840/2010 -Estrutura Curricular e Planos de Estudos dos Cursos da Academia Militar, Anexo A.

⁶ Segundo a Diretiva de Planeamento Anual do Tirocínios para Oficial do Quadro Permanente do Exército e da Guarda Nacional Republicana do ano Letivo 2016-2017

2.2. Formação para os Oficiais das Tropas Comando

O CrsCmds é um curso de especialização do Exército, que apenas é feito sob forma voluntária. É uma especialidade que apenas se pode obter depois de uma formação inicial. No caso específico do oficial de Infantaria dos Quadros Permanentes (QP), é obrigatório que tenha efetuado com aproveitamento o TPOI inserido no Curso de Ciências Militares, na especialidade de Infantaria.

Quando se entra nos QP do Exército, caso não se seja colocado no Regimento de Comandos (RCmds), nem seja de Infantaria, pode-se dar como voluntário quando abrir Curso. Estes carecem da autorização do Comandante (Cmdt) da sua Unidade. No entanto, para este estudo apenas serão considerados elementos de Infantaria.

2.3. Organização do Curso de Comandos

O CrsCmds encontra-se atualmente organizado em quatro fases: a Fase Preparatória, a Fase Individual, Fase de Equipa e Fase de Grupo.

A Fase Preparatória tem como objetivo efetuar “...uma revisão e consolidação de conhecimentos já adquiridos ao longo da vida militar, ...” (Pinto, 2017, p. 5). Por outras palavras, procura-se o nivelamento de alguns conhecimentos entre todos os instruídos.

Na Fase Individual, trabalham-se as Tarefas Individuais Avançadas. Esta fase pretende dotar o militar da confiança e racionalidade necessária, para que não hesite nos momentos mais complexos ou de maior risco. Para isso, fazer com que o militar passe a associar a ansiedade e o medo, à satisfação do sucesso após resolver a situação. Nesta fase é característico acontecerem as Provas de Aptidão Comando e a Prova Individual de Combate.

Na Fase de Equipa⁷, trabalham-se as Tarefas Coletivas Avançadas associadas a uma Equipa Comando. A intenção desta fase é demonstrar aos militares a importância de trabalharem em conjunto, que são mais fortes juntos e que todos têm uma função preponderante. Nesta fase é característico acontecer o Exercício Operacional de Equipa, a Semana Invertida, a Prova Coletiva de Combate e o Exercício de Sobrevivência, Evasão e Resistência.

⁷ Constituída por 5 militares: depois do curso as equipas são constituídas por um Sargento e quatro Praças. Cada Praça tira uma especialidade entre navegação terrestre e sapadores; armamento e armas de apoio; comunicações e socorrismo de combate.

Na Fase de Grupo⁸, trabalham-se as Tarefas Coletivas Avançadas associadas a um Grupo de Combate. Esta fase culmina com o Exercício Operacional de Fim de Curso em vários ambientes distintos (floresta, montanha, planície e água). Esta fase caracteriza-se pelo elevado desgaste psicológico e físico associado a um tempo reduzido de planeamento. Um exercício que demonstra ligação aos primeiros CrsCmds, onde os militares eram empenhados em treino realmente em combate. Atualmente isso não acontece, mas pretende-se que a simulação seja o mais próximo à realidade possível. Nesta fase, procura-se uma elevada capacidade de adaptação do grupo em reação às contingências e surpresas decorrentes na ação. Assim como perceber que só é possível serem bem-sucedidos se todos trabalharem em prol do mesmo objetivo, dando o melhor de si em tudo o que fazem pelo sucesso do grupo todo.

Todas as fases são atravessadas sob condições de elevado desgaste físico e psicológico. Os padrões de desempenho esperados são sempre perto da perfeição de forma a que constantemente lutem por vencer.

Entre os vários autores estudados como Ferreira (2005), Fernandes (2006), Camilo (2007), Pereira (2010) verifica-se que o curso manteve sempre uma base sólida no que respeita às suas fases, até mesmo se regressarmos às premonições do que viriam a ser os Comandos como refere Oliveira (2013), onde já se verificavam as 3 fases dentro da realidade da época. Ao longo dos anos verifica-se algumas alterações quanto ao nome de provas, no conteúdo das diferentes fases e nos *timings* das atividades que resultam da alteração de necessidades e numa consequente adaptação aos novos requisitos.

Em suma, o Centro de Tropas Comando [CTC] (2008, p. 37) resume o que se pretende dos Cursos de Comandos. “Os objetivos do curso como o comando e liderança, a resistência física e psicológica, a abnegação, o espírito de sacrifício, o espírito de corpo e o planeamento e execução em condições adversas foram treinados diariamente e postos em prática em provas e exercícios”. Pode-se concluir que “Nada se mudou apenas se atualizou...” (Carvalho, 2007, p. 40)

Pinho (2016) verifica que entre o estágio inicial e a fase de grupo, que os graduados instruendos ultrapassam uma evolução positiva na perceção das suas opiniões relativas à liderança. Salienta ainda a capacidade dos graduados instruendos tomarem decisões com coragem e confiança em qualquer situação. A capacidade de influenciar e motivar através

⁸ Grupo de Combate ou nas restantes organizações Unidade de Escalão Pelotão - é constituído segundo o Quadro Orgânico por seis Equipas. Uma Companhia é composta por quatro Grupos.

do exemplo, que se encontra relacionada com a capacidade de obter desempenhos superiores. Por fim, não só possuir a competência de manter a organização e motivação, mas também satisfazer as vontades grupo.

2.4. Contribuição da formação Comando

“«Este é o último desafio para quem quer COMANDAR. Onde mais do que aqui poderás testar todas as tuas capacidades, levadas ao limite, sabendo que tens sob o teu comando militares que sentem na pele todas as dificuldades a que também tu te sujeitas. Treina-os, cuida deles e incute-lhes a disciplina necessária para que seja apenas necessário um olhar e eles respondam prontamente sabendo que à frente deles está um líder que passou por tanto como eles, mas ainda lhes mostra o caminho correcto»” (Carvalho, 2007, p. 42)

A exigência e qualidade da formação já não é novidade para os militares que frequentaram ou têm intenções de frequentar o CrsCmds. Pinto (2017, p.1) verifica esta afirmação numa experiência vivida com o Coronel Tirocinado de Infantaria Comando na Reserva Raúl Folques. Onde lhe foi questionado se em algum momento foi difícil para ele comandar os seus subordinados em combate na Guerra do Ultramar. Ao qual ele responde “Não!”. Sendo um elemento que esteve nas origens da formação dos Comandos, com uma vasta experiência em operações de combate, deixa em aberto a possibilidade da formação Comando ser associada a uma atividade de comando mais simplificada e a um maior facilitismo na resolução de situações complexas em combate.

Pinto (2017, p.2) associa sem qualquer dúvida esse sucesso ao CrsCmds desde as suas origens. Para isso, apresenta 3 momentos chave de emprego dos Comandos. A Guerra do Ultramar, Pós-Guerra do Ultramar e a Reativação. E associa-as às situações em que foram empenhados com os seus resultados extremamente satisfatórios em todos eles. Conclui que apesar da mudança do tempo e da situação em que estavam empenhados, o CrsCmds foi sempre a variável comum. E por isso aquilo que leva os Comandos ao sucesso operacional.

Para uma tomada de decisão crítica, não há melhor descrição do que as palavras de um falecido oficial general das Forças de Operações Especiais Americanas citadas na obra de Tichy & Bennis (2010, p. 209) “ «Se houver uma situação de crise, a situação caótica não nos oferece apenas desvantagens, que é aquilo que temos tendência para nos concentrar, mas também grandes vantagens para fazer algo que não faríamos noutras ocasiões.»”

2.5. Competências a adquirir em curso

Segundo Pinto (2017, p.5) as competências a adquirir em curso são as mesmas que irão continuar a ser desenvolvidas no Treino Operacional. O foco das competências a desenvolver em curso são as competências de natureza técnico-tática, as físicas e as psicológicas. No quadro 2 encontram-se quais os elementos a desenvolver e a que competência estão associados.

Quadro 2: Competências a desenvolver no Curso de Comandos

Competência	Elementos a desenvolver
Técnico-Tática	Tiro em Combate
	Técnica/Tática de Combate
	Socorrismo em Combate
	Matérias Complementares
Física	Destreza
	Coordenação Motora
	Força
	Combate Corpo a Corpo
Psicológica	Adaptação
	Coesão
	Motivação
	Atributos de Comando

Fonte: Pinto (2017, p.5)

2.6. Empregabilidade de um Oficial Comando

“O curso de Comandos é um curso duro e exigente, com um índice de aproveitamento situado no intervalo entre 30 a 50% do efetivo que inicia, que continua a dar garantias de que quem o termina com sucesso, se encontra preparado para operar em qualquer teatro de operações do mundo, mesmo nos mais difíceis”. (Pereira, 2010, p. 12)

Pereira (2010) é apenas um dos autores que menciona que um Comando está preparado para ser empregue em qualquer Teatro de Operações. Derivado à variedade de cenários que enfrentam em curso e à sua exigente formação. Caso surja uma nova necessidade, o treino operacional também tem capacidade de complementar qualquer lacuna existente.

“As Unidades de Comandos são forças preparadas para cumprir missões de âmbito eminentemente ofensivo em ambientes especiais e de grande complexidade”. (Pinto, 2017,

p.1) Segundo o mesmo autor, o sistema para desenvolver esta força baseia-se em 3 pilares essenciais: o Treino Operacional, a Vontade de Combater e a Robustez Física. Estes começam a ser trabalhados desde o CrsCmds, com a intenção de que seja feita a seleção natural daqueles que têm mais capacidades para desenvolver características de adaptação, robustez física e psicológica. Garante-se assim que estes terão a capacidade de efetuar as missões associadas aos Comandos na plenitude e com qualidade.

Cancelinha (2015) demonstra uma empregabilidade variada dos Comandos ao explicitar várias missões onde os Comandos já estiverem empenhados e em como foram sempre bem-sucedidos. Em caso de dúvida, relembra que é uma das forças mais condecoradas do Exército Português. Desde o passado até à atualidade. No passado, entre 1962-1965 em Angola, Guiné e Moçambique. Em 2004, Timor Leste. Entre 2005-2014 no Afeganistão. Em 2015, no Iraque. E, mais recentemente, na República Centro Africana.

2.7. Necessidades de Treino em pós-formação

Uma Companhia de Comandos caracteriza-se pelos seus elementos constituintes possuírem “...elevados patamares de desempenho tático, técnico, físico e psicológico”. (Ruivo, 2007, p. 8) E associa esta razão à seleção natural derivada do curso de Comandos. No entanto, afirma que para manter e desenvolver estas capacidades, se deve dar continuidade à formação através do treino operacional. Com especial incidência para as tarefas mais críticas, de forma a que através do maior tempo dedicado a uma tarefa e a sua repetição exaustiva, se atinja uma “...execução intuitiva e automatizada num elevado patamar de proficiência”. (Ruivo, 2007, p. 10)

Pinto (2017, p.8) enaltece que há algumas matérias menos trabalhadas durante o CrsCmds derivado à escassez de tempo para lhe dar o aprofundamento necessário e desejado. Assim, no Treino Operacional, após o CrsCmds, voltam a trabalhar no desenvolvimento de capacidades em matérias relacionadas com os Exercícios de Prisioneiros de Guerra; a Sobrevivência; a Navegação Aquática e o Trabalho de Alturas e Técnicas de Transposição.

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

Neste capítulo, encontra-se descrito qual é a abordagem científica adotada para esta investigação e a sua justificação. Contempla ainda o modelo de análise utilizado, a exposição da pergunta de partida, das perguntas derivadas e das hipóteses levantadas.

“A metodologia visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos utilizados no trabalho”. (Sarmiento, 2013a, p. 208)

3.2. Método de Investigação Científica

Sarmiento define na sua obra em 2013a, três métodos básicos de investigação científica. Estes são definidos por método dedutivo, método indutivo e método hipotético-dedutivo.

Nesta investigação usa-se o método hipotético-dedutivo, pois “baseia-se num raciocínio racional e lógico, que parte do geral para o particular” (Sarmiento, 2013a, p. 8) e “baseia-se na formulação de hipóteses” (Sarmiento, 2013a, p. 9).

“Este método é logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses”. (Sarmiento, 2013a, p. 9) O Santos, et al. (2016, p. 22) afirma que “...o investigador deve começar por formular hipóteses ou teorias para, de seguida, verificar se elas são verdadeiras ou falsas, por meio de testes dedutivos”. Para validar ou não as hipóteses reuniram-se as informações já existentes sobre o assunto, recorreu-se a inquéritos por entrevista e a inquéritos por questionário. Desta forma, é possível fazer uma triangulação de todos os dados e verificar de forma mais fidedigna os resultados obtidos. Os resultados que forem comuns entre as três abordagens, apresentarão uma veracidade maior e mais sustentada. O Santos, et al. (2016) complementa que este método pode ser associado ao método indutivo e dedutivo, pois o investigador tanto pode ir da teoria para os dados e vice-versa.

3.3. Formas de Abordagem

“O investigador terá de recolher dados primários, após concluir que os dados secundários não permitem a informação necessária à prossecução dos seus objetivos de investigação e à verificação das hipóteses formuladas”. (Sarmiento, 2013a, p. 16)

A mesma autora define inquéritos e entrevistas como elementos de fontes primárias. E afirma que estes são os métodos mais usuais das ciências sociais e humanas, para efetuar uma investigação empírica. Isto é, “compreender e explicar o problema de partida da investigação, as perguntas derivadas da pergunta partida, assim como verificar as hipóteses que se formularam, ...” (Sarmiento, 2013a, p. 29)

A investigação por inquérito “...decorre de um questionário, colocado ao público-alvo pertencente à amostra”. (Sarmiento, 2013a, p. 25) E acrescenta que “o inquérito permite conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva” (Sarmiento, 2013a, p. 28)

Nas entrevistas “...obtem-se informações, inquirindo oralmente um ou mais indivíduos” (Sarmiento, 2013a, p. 24) E complementa afirmando que “a entrevista permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição especial ...” (Sarmiento, 2013a, p. 28) Nesta investigação as entrevistas são do tipo exploratórias, uma vez que “explora o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas ...”(Sarmiento, 2013a, p. 33) Segundo a classificação de Sarmiento (2013a), quanto ao número de sujeitos a entrevista foi feita de forma individual. E quanto à sua estruturação é uma entrevista estruturada onde “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião, ...” (Sarmiento, 2013a, p. 34)

3.4. Tipos de Abordagem

Para Santos, et al. (2016) as estratégias de investigação podem assumir três tipos de abordagem: quantitativa, qualitativa e mista.

A estratégia de investigação adotada neste estudo, é uma abordagem do tipo misto. Como Santos, et al. (2016), refere esta abordagem procura reunir em si o melhor de ambas as abordagens, de forma a mitigar aos máximo as falhas de ambas.

“Nas estratégias qualitativas a recolha de dados é efetuada recorrendo à entrevista, à observação e à análise documental”. Santos, et al. (2016, p. 28) Esta investigação contempla a recolha de dados documental e por inquérito por entrevista, procura-se maioritariamente uma abordagem qualitativa. Uma vez que no inquérito por entrevista, se encontram duas

questões que sofrerão uma análise quantitativa. Sarmento (2013a) classifica a informação qualitativa como subjetiva. Vilelas (2009, p. 105) afirma que neste tipo de dados “...existe uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, que não é possível de ser traduzida em números”.

“Em ciências sociais, nas estratégias quantitativas, o inquérito é a técnica mais utilizada para se proceder à recolha de dados”. Santos, et al. (2016, p. 28) Nesta investigação efetua-se um inquérito por questionário, onde se procura um abordagem quantitativa. Sarmento (2013a) classifica a informação quantitativa como objetiva. Freixo (2011) denomina os dados quantitativos como observáveis e quantificáveis. Vilelas (2009, p. 103) complementa a afirmação de Freixo (2011) dizendo “...que é possível traduzir em números...”.

Através da junção das duas abordagens na mesma investigação, é possível efetuar uma triangulação dos dados. Bryman (2012), explana várias formas de combinar as duas abordagens, e explicita que a triangulação faz com que as abordagens sejam combinadas de forma a que se corroborem mutuamente. Ou seja, que através do cruzamento de dados se obtenha os mesmos resultados.

3.5. Modelo de Investigação

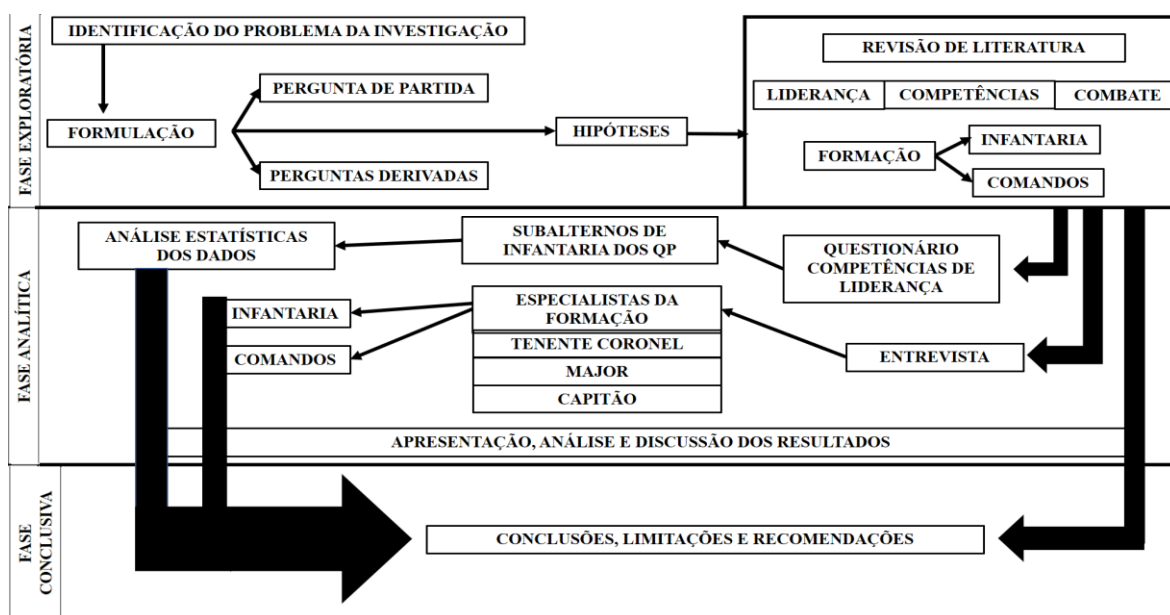


Figura 2 : Fases do Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p.11)

3.6. Perguntas Derivadas da Pergunta de Partida da Investigação

A pergunta de partida da investigação é para Quivy & Campenhoudt (2008, p. 32) a forma “... através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”.

De forma a contribuir para dar resposta à pergunta de partida da investigação, “**Qual a importância da formação para o empenhamento dos Comandos em situações de combate?**” levantaram-se as seguintes questões derivadas desta pergunta de partida.

Pergunta Derivada nº1 – Quais as competências de liderança mais importantes para um Subalterno?

Pergunta Derivada nº2 – Quais os tipos de competências que os Subalternos devam possuir de forma a serem melhor sucedidos?

Pergunta Derivada nº3 – Qual o fator que mais contribui para adquirir competências?

Pergunta Derivada nº4 – Quais são as razões do sucesso da formação nos Comandos

3.7. Hipóteses

Para Quivy & Campenhoudt (2008, p. 136) hipótese “apresenta-se como a antecipação de uma relação entre um fenómeno e um conceito capaz de o explicar. Uma hipótese é, portanto, uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”.

Levantaram-se as seguintes hipóteses, tendo em contas as perguntas derivadas da questão de partida da investigação.

Hipótese nº1 – O Subalterno Comando reúne um maior número de competências de liderança, mais essenciais num Subalterno.

Hipótese nº2 – O Subalterno Comando possui mais competências associadas aos tipos de competências mais destacados.

Hipótese nº3 – A formação nos Comandos é o fator mais importante para o desenvolvimento de competências.

Hipótese nº4 – Existem relações significativas entre todas as competências de Liderança e os fatores critério, quanto: **Hipótese nº4.1.** Aos Subalternos de Infantaria; **Hipótese nº4.2.** Aos Subalternos dos Comandos.

Hipótese nº5 – O curso de Comandos não necessita de alterações para os empenhamentos desta tipologia de força.

CAPÍTULO 4. MÉTODOS E MATERIAIS

4.1. Introdução

Este capítulo foca-se essencialmente na descrição do processo de recolha de dados efetuado durante o trabalho de campo. Por fim, efetua-se a descrição da forma como se trata e analisa os dados recolhidos juntamente com a descrição dos materiais necessários para o efetuar.

4.2. Caraterização dos Instrumentos Utilizados

É utilizado o método inquisitivo através de inquéritos e de entrevistas, “...que empregam diferentes técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados, ...” (Sarmiento, 2013a, p. 29)

4.2.1. Inquérito por questionário

O Inquérito Por Questionário Preliminar utilizado baseia-se no Modelo de Competências de Liderança para Oficiais Subalternos e Capitães de Rouco (2012, p. 286). Inicialmente esse questionário possuía 48 itens, mas foram adicionados mais 4 itens perfazendo um total de 52 itens de resposta fechada com escala antes de ser exposto à Comissão de Validação. Nessa altura tinha associado a si, 30 competências de liderança. Além destes foram também adicionados mais 11 itens relacionados com 3 fatores critério.

A este questionário foram ainda adicionados 11 itens de resposta fechada com escala denominados por fatores critério levantados por Rouco (2012, p. 429). Estes são denominados por Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação. Com o interesse de verificar a relação das competências de liderança com estes fatores.

“A utilização de inquéritos de terceiros, tem de ser justificada e a fonte original do inquérito citada. Obviamente que este inquérito tem de ser novamente validado e pré-testado para poder ser implementado, numa outra situação”. (Sarmiento, 2013, p. 120) A escolha deste inquérito, deriva de já ter sido aplicado em outros estudos semelhantes e que tenha obtido sucesso no meio militar. Uma vez que o estudo se relaciona com as competências de liderança, julgou-se mais conveniente utilizar um produto já com provas dadas. A validação e pré-teste foi necessária, pois o inquérito encontra-se perante um contexto diferente do original. Estes não foram descorados, como se pode verificar seguidamente.

4.2.1.1.Caraterização da Amostra

A amostra para Sarmiento (2013a, p. 71) são “...um conjunto de elementos retirados da população, que é representativo e significativo desta população⁹”.

A população deste estudo são os Subalternos de Infantaria dos QP do Exército Português no ativo segundo a Lista de Antiguidades – Oficiais em específico da Arma de Infantaria, referida dia 29-03-2017.

A amostra deste estudo são os Subalternos de Infantaria sem qualquer curso especial e os Subalternos de Infantaria com o CrsCmds. Para Sarmiento (2013a) uma variável representa uma característica da população. Neste caso a variável é ser Comando ou não.

4.2.1.1.1. Cálculo de Dimensão da Dimensão Adequada da Amostra

“O cálculo da dimensão da amostra indica o cardinal dos indivíduos pertencentes à amostra, com um determinado nível de confiança (λ) e um nível de erro (ϵ)”. (Sarmiento, 2013a, p. 71) Neste caso em específico, determinar a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N). O intuito é verificar a validade do estudo efetuado. Para isso recorre-se à fórmula seguinte:

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{Z\alpha/2^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Como não se conhece a proporção (p) assume-se a hipótese mais pessimista $p = 0,5$. Por consequência segundo Sarmiento (2013a, p. 92), tabela 4: Valores de proporção, $(1 - p) = 0,5$ e $p \times (1 - p) = 0,25$.

N é a população finita deste estudo, constituída por 144 elementos. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95,46\%$. Ou seja, procura um estudo com validade importante. Portanto segundo Sarmiento (2013a, p. 91), Tabela 3: Validade do Estudo, assumem-se os seguintes valores: para normal estandardizada ($Z\alpha/2=\pm 1,96$) e para a margem de erro ($\epsilon = \pm 5$)

O n resultante é 89. Sendo que o n real é 93 pode-se considerar a validade do estudo como **importante**.

⁹ Sarmiento(2013^a, p.71) define população como “o conjunto de indivíduos com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir”.

4.2.1.2. Validação

“O teste de coerência e validação do questionário visa a sua otimização visa a sua otimização quanto aos objetivos, ao conteúdo e à forma”. (Sarmiento, 2013a, p. 94)

Sarmiento (2013a) explicita que o painel de validadores do inquérito deve ser constituído por 6 a 12 pessoas, que se insiram no domínio técnico e/ou científico da investigação.

Nesta investigação, a comissão de validação¹⁰ é composta por 7 oficiais especialistas em formação nos Comandos ou na formação relacionada com TPOI. Todos foram sujeitos ao questionário. Para fazer a seleção de qual o conjunto de afirmações a manter, aplicou-se o Rácio de Validade de Conteúdo (RVC), apresentado em Rouco (2012, p. 183).

Para isso selecionou-se um número de peritos (N), que tinham de classificar cada item do questionário como “essencial”, “útil, mas não essencial” ou “desnecessário”. Os especialistas deveriam classificar cada afirmação segundo a sua opinião relativamente à pertinência desta para o estudo. O inquérito colocado à Comissão de Validação foi o presente no apêndice E. A fórmula RVC é a seguinte:

$$RVC = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Onde n representa o número de respostas dadas como **essencial** de a cada afirmação. E N representa o número de peritos.

O critério utilizado foi o método de Lawshe (1975), que apresenta a seguinte tabela:

Quadro 3: Valores Mínimos de rácio de validade de conteúdo

Número de Peritos	RVC
5	0,99
6	0,99
7	0,99
8	0,75
9	0,78
10	0,62
11	0,59
12	0,56

Fonte: Adaptado de Lawshe (1975, p. 568)

¹⁰ Capitão de Infantaria Vivas Pereira, Capitão de Infantaria Neto, Capitão de Infantaria Comando Borges, Capitão de Infantaria Comando Galhano, Major de Infantaria Silva, Major de Infantaria Comando Moura, TCor de Infantaria Comando Rijo e TCor de Infantaria Comando Varino.

No fim deste estudo apenas as afirmações que respeitaram o RVC necessário se mantiveram no questionário. No inquérito por questionário pré-definitivo mantiveram-se 50 itens de resposta fechada com escala, associados a 24 competências e 3 fatores critério.

4.2.1.3. Pré-teste

O pré-teste foi efetuado a parte da amostra a quem se iria aplicar o inquérito final, de forma a “... a avaliar se o questionário está ajustado em termos da ordem das questões, do vocabulário e do significado destas relativamente ao respondente”. (Sarmento, 2013a, p. 95)

Nesta fase foi aferido que o inquérito terá um limite máximo de 15 minutos. Quanto a possíveis alterações necessárias, apenas se registou uma sugestão relativamente ao vocabulário utilizado. De forma a adaptar ainda mais o questionário ao meio militar e convertê-lo para afirmações que sejam mais próximas à realidade vivida pelos Subalternos. Esta sugestão foi aceite, pois foi vista como benéfica para a aplicação do inquérito.

4.2.1.4. Questionário final

Após todo o processo, elaborou-se o Questionário de Competências de Liderança¹¹ final. O mesmo começa por ter um preâmbulo onde “se encontra os objetivos do questionário e a finalidade do mesmo”. (Sarmento, 2013a, p. 96) Na primeira parte encontra-se a “caraterização sociodemográfica do respondente...” (Sarmento, 2013a, p. 96), constituída por 5 itens. Na segunda parte e terceira parte, os itens devem ser classificados de um a dez. Onde um corresponde a “extremamente ineficaz” e dez corresponde a “extremamente eficaz”. Como se pode verificar este questionário foi adotado uma escala de Likert, de 1 a 10.

Na segunda parte, encontram-se 39 afirmações relacionadas com a Liderança com o intuito de verificar o grau de proficiência das 24 competências que se encontram no questionário. Na terceira parte, encontram-se as últimas 11 afirmações relacionadas com os fatores critério¹² considerados.

Por fim, após aprovação da Orientadora desta investigação o inquérito foi aplicado à amostra.

¹¹ Ver Anexo F: Questionário de Competências de Liderança para a Comissão de Validação

¹² Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação.

4.2.1.5. Inquérito por entrevista

O inquérito por entrevista quanto à sua estrutura, como já foi referido anteriormente, é uma entrevista estruturada. Desta forma, baseou-se num Guião de Entrevista¹³. Como se encontra explicado no preâmbulo do guião, a entrevista é constituída 3 questões de resposta fechada e 8 questões de resposta aberta. Duas questões de resposta fechada, são especificamente questões fechadas de resposta múltipla com várias respostas e a terceira questão é fechada de resposta única. Numa primeira com dez e na segunda apenas duas. Quanto à duração das entrevistas estas tiveram um limite máximo de 45 minutos. Este inquérito por entrevista tem como objetivo cruzar respostas com os resultados dos inquéritos por questionário e reunir opiniões dos especialistas para contribuir para dar resposta às questões e hipóteses levantadas nesta investigação.

4.2.1.6. Caracterização da Amostra

A amostra para o inquérito por entrevista é constituída por um painel de Especialistas nas áreas de formação dos Comandos e na Arma de Infantaria. Mais precisamente, 4 elementos especialistas na formação da Arma de Infantaria e 4 elementos especialistas em formação na Especialidade Comando.

Importa salientar que enquanto o inquérito por questionário apenas é dirigido a Oficiais Subalternos (Alferes e Tenentes), o inquérito por entrevista destina-se a elementos que têm postos superiores. Entenda-se Capitães, Majores e Tenentes Coronéis.

Quadro 4: Caracterização da Amostra dos Entrevistados

Nº	Posto	Arma	Especialidade	Nome	Unidade	Função
1	Cap	Inf	Comando	Galhano	RCmds	Cmdt da 1CCmds/S3 da FND/RCA/MINUSCA
2	Cap	Inf	Comando	Borges	RCmds	Cmdt CCS
3	Maj	Inf	Comando	Moura	RCmds	Cmdt BForm
4	TCor	Inf	Comando	Varino	RCmds	Cmdt BCmds
5	Cap	Inf		Neto	EA	Chefe do Gabinete de Educação Física Militar e Tiro, Diretor do TPOI 16/17, Formador CPC
6	Maj	Inf		Silva	AM	Diretor de Curso de Infantaria
7	TCor	Inf	Comando	Rijo	EA	Chefe do Gabinete de Infantaria
8	Cap	Inf		Pereira	EA	Diretor do 44ºCFSI

¹³ Ver Apêndice G: Inquérito Por Entrevista Final.

4.3. Técnicas de Tratamento e Análise de Dados

Para a análise de conteúdo de entrevista, segundo Moscovici (2003), o método utilizado nesta investigação é o método aberto. Uma vez que a análise de conteúdo é exploratória como já foi referido no Capítulo da Metodologia. “Para efetuar a análise de conteúdo são realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças e eventualmente as alterações, que caracterizam as opiniões dos entrevistados”. (Sarmiento, 2013a, p. 49) De forma a efetuar esse estudo, recorre-se à análise de conteúdo que Sarmiento (2013^a) explica, entre as páginas 53-66 da sua obra.

O inquérito “...permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados”. (Sarmiento, 2013a, p. 67)

4.3.1. Programas e ferramentas utilizadas

O questionário foi enviado via *email* militar, e adaptado à plataforma *Google Formulários*. Onde o investigador vê a construção da base de dados no *Microsoft Excel 2016* facilitada. Para a análise de dados foi utilizado o programa *IBM SPSS Statistics 23* e o *Microsoft Excel 2016* para a construção de gráficos.

As entrevistas foram efetuadas de forma presencial e apenas foi necessário levar o guião, o telemóvel e um gravador áudio para garantir a duplicação de meios, em caso de problemas com qualquer um dos aparelhos. Para tratar as entrevistas foi necessário, convertê-las para a plataforma *Microsoft Word 2016*.

CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1. Introdução

Após o processo de recolha de dados no trabalho de campo é agora necessário fazer a sua apresentação, análise e discussão. Este capítulo começa por efetuar a análise de resultados dos inquéritos por entrevista segundo o método de análise de conteúdo de Sarmento (2013a) como já foi referido anteriormente. Posteriormente efetua-se a análise dos inquéritos por questionário. Onde de forma geral se recorre ao programa de análise estatística *IBM SPSS Statistics 23* e *Microsoft Excel 2016* para recolher as informações necessárias e construir os gráficos e tabelas necessários para retirar as conclusões pretendidas. Ao iniciar deve proceder-se à verificação da análise de confiabilidade dos resultados obtidos.

5.2. Resultados dos Inquéritos por Entrevista

Sarmiento (2013a, p. 30) define entrevistas como “um conjunto de perguntas que são respondidos necessariamente por via oral”. E acrescenta que servem para proceder à recolha de um conjunto de informação. A investigação empírica procura contribuir para dar resposta às diferentes da mesma assim como às hipóteses.

A entrevista efetuada tem como interesse complementar os dados obtidos na investigação por inquérito e na análise de documentos. Quanto ao tipo, segundo Sarmento (2013a), considera-se a entrevista como exploratória maioritariamente nas questões de resposta aberta e confirmatória nas duas primeiras questões. Que se relacionam especificamente com os resultados do inquérito. Quanto à estruturação da entrevista, é uma entrevista estruturada.

De acordo com Oliveira (2008), o tipo de técnica usado para a análise de conteúdo é a análise conceitual. De acordo com Moscovici (2003) o método de análise de conteúdo é o método aberto.

A análise das questões das entrevistas, é elaborada através de duas matrizes. Uma matriz cromática das Unidades de Contexto e Registo, onde se associa uma resposta dada (unidade de contexto) a uma designação específica (unidade de registo), que a entre si têm associada uma mesma cor. E uma matriz de análise de conteúdo, onde se verifica a

frequência destas unidades de registo por entrevistado. Esta será a forma escolhida para fazer a apresentação, análise e discussão de cada uma das questões de seguida.

Hipótese nº1 – O Subalterno Comando reúne um maior número de competências de liderança, mais essenciais num Subalterno.

Através da primeira questão do inquérito por entrevista com o cruzar de dados com uma das questões do inquérito por questionário, que se será referida no seguimento da investigação pretende-se verificar a validade desta hipótese.

Primeira questão **“Qual o conjunto de competências de liderança, que procura num Subalterno quando surge uma missão de maior dificuldade e exigência? Escolha as 10 mais relevantes”**.

Das respostas¹⁴ dos oito entrevistados, conclui-se que as dez competências de liderança mais procuradas num Subalterno para efetuar missões de maior dificuldade e exigência são: a Aptidão Técnica e Profissional (100%), a Autoconfiança (100%), a Capacidade para resolver problemas (88%), a Coragem (88%), Tomar Decisões (88%), o Autocontrolo (63%), a Integridade (75%), a Coesão e Trabalho de Equipa (63%), a Flexibilidade e adaptabilidade (75%) e a Determinação e Perseverança (63%). Perante esta situação segundo a organização de Competências de Rouco (2012), verifica-se a presença de 6 competências associadas ao tipo pessoal-cognitivo, 3 ao tipo funcional e 1 ao tipo social.

Comparativamente a Costa (2015), que verifica quais as competências de liderança que mais contribuem para a eficácia do Subalterno, apenas se equiparam a capacidade de resolver problemas e coesão e trabalho de equipa. A disparidade das respostas pode derivar da diferente perspetiva para responder à questão. Entenda-se o tipo de emprego do Subalterno, enquanto que um verifica em situação do dia-a-dia, neste estudo vocacionam-se tarefas de exigência superior e de maior dificuldade.

Hipótese nº2 – O Subalterno Comando possui mais competências associadas aos tipos de competências mais destacados.

Tal como a hipótese anterior o processo será o mesmo. Através da segunda questão do inquérito por entrevista com o cruzar de dados com uma das questões do inquérito por questionário, que se será referida no seguimento da investigação pretende-se verificar a validade da segunda hipótese.

¹⁴ Apêndice H – Quadro nº 9;

Segunda questão **“Na sua opinião entre os 4 tipos de competências presentes, quais são os 2 que aglomeram mais competências que considera de maior importância num Subalterno?”**

Perante a matriz de análise de conteúdo da questão 2¹⁵, verifica-se que os 2 tipos de competências que têm mais importância num Subalterno são as competências do tipo Emocional (75%) e Organizacional (63%). Apesar da concordância não ser absoluta os resultados obtidos, convergem para os obtidos na questão número 1.

Da associação entre os tipos de Competências de Rouco (2012) e Silva (2006), contemplados nesta questão, salienta-se o tipo emocional de Silva (2006) que converge para o pessoal-cognitivo de Rouco (2012) já obtido na questão anterior. O organizacional nesta questão, recebeu particular destaque derivado a conter o conhecimento técnico tático como refere o entrevistado número 2 “O tipo Organizacional pelo pilar do Conhecimento Técnico e Tático”. O que apesar de não ser o que foi estipulado na relação de competências, também mostra concordância pela questão anterior no âmbito das competências funcionais de Rouco (2012), que contém a aptidão técnico e profissional.

Terceira questão **“Qual o conjunto de competências que se encontra mais desenvolvido no final da formação de um Subalterno?”**

Entre as questões 3 e 7 inclusive, como as questões se direccionam para a formação, cada grupo de entrevistados responde sobre a formação em que é especialista. No entanto, uma vez que os Oficiais Comando passaram pela formação da Arma de Infantaria, também lhes foi solicitada a sua opinião.

Quanto à terceira questão¹⁶, os entrevistados dos Comandos (1,2,3,4) não tiveram dúvidas em destacar as competências de liderança forma genérica. Chegando até os entrevistados 1 e 2, a afirmar que “O CrsCmds é um curso de liderança...”. Dentro dessas competências destacam a Influência/Referência (100%), Tomar Decisões (75%), o Autocontrolo (75%). Estas competências são justificadas pelos entrevistados pelo CrsCmds ser um curso onde os Subalternos se encontram diariamente perante subordinados (Sargentos e Praças). E principalmente as praças por possuírem pouca experiência, olham para o Subalterno como uma referência durante todo o curso. Portanto destacam o autocontrolo perante as diferentes situações que enfrentam e com isso tomar as decisões da melhor forma possível. Por exemplo, o entrevistado número um refere isto através de:

¹⁵ Apêndice H – Quadro nº 11;

¹⁶ Apêndice H – Quadro nº 13;

“...o Subalterno é diariamente solicitado a tomar decisões. E quem está atento a essas decisões não são apenas os instrutores, mas principalmente as praças que tiram o curso com esses Subalternos. Uma vez que estas praças possuem muito pouca formação militar e quase nenhuma experiência, olham para o Subalterno sempre como uma referência”.

Também foi destacado a Aptidão Técnica e Profissional, o Comando e Direção e a Flexibilidade e Adaptabilidade apesar de possuir apenas 50% de relevância perante os resultados, mas que concorrem para os anteriores derivado às exigências do CrsCmds.

Todas estas perspectivas vão de encontro ao verificado no estudo de Pinho (2016).

Quanto a formação de Infantaria, das respostas obtidas a Aptidão Técnica e Profissional com 38% é que recebe maior destaque. O entrevistado número 4 refere “A formação do TPOI é mais abrangente e procura-se que esse Subalterno seja mais técnica e taticamente competente...”.

Quarta questão **“Após a formação de um Subalterno, existem necessidades extra no âmbito do desenvolvimento de competências?”**

No âmbito da existência de necessidades extra de desenvolvimento após o final da formação em ambos os casos, verifica-se que sim com 100% de concordância¹⁷. No caso dos elementos dos Comandos as opiniões dividem-se 50-50, entre ganhar mais experiência e a especialização numa determinada área dependente das tarefas que vão desempenhar. Os exemplos destacados foi a preparação para um empenhamento em Teatro de Operações, curso de montanhismo e educação física. No caso dos elementos de Infantaria, o maior destaque relaciona-se com a experiência em funções (63%). Mas sem esquecer uma especialização (38%) derivado à formação do Subalterno de Infantaria ser abrangente e quando chega a uma unidade deve especializar-se na área de infantaria em que foi colocado. Apesar de ter as bases necessárias não está a 100% para desempenhar as funções, daí a necessidade desta especialização.

Quinta questão **“A formação garante ao militar total desembaraço para resolver qualquer problema que tenha de enfrentar quando entrar em funções?”**

Quanto a esta questão¹⁸, as opiniões dos especialistas Comando dividem-se. Onde metade afirma que estão prontos, derivado ao curso lhes conferir um maior à vontade para resolver qualquer problema que lhe surja. Enquanto que a outra metade, afirma que não derivado à in experiência que este tem após o término formação. Isto caso de ser um elemento que após o tirocínio, de imediato avance para o CrsCmds. Onde o entrevistado número 3

¹⁷ Apêndice H – Quadro nº 15;

¹⁸ Apêndice H – Quadro nº 17;

refere “Os cursos garantem aos Subalternos as ferramentas necessárias para eles estarem preparados o melhor possível para enfrentar as suas funções. Mas a experiência só se ganha com o tempo”. Quanto aos elementos de Infantaria, 88% dos entrevistados afirmam que os Subalternos de Infantaria não possuem o total desembaraço, também derivado à sua inexperiência (63%) em contexto de trabalho e que apenas possuem as bases gerais no âmbito da aptidão técnica e profissional (25%), de forma a que a partir daí possa começar o seu percurso profissional.

Sexta questão **“Em caso de necessidade, consideraria como apto para qualquer Teatro de Operações além-fronteiras um Subalterno seu após terminar a fase de formação?”**

No que respeita a considerar um Subalterno apto para qualquer Teatro de Operações além-fronteiras, após terminar a fase de formação os entrevistados¹⁹ consideram que os Subalternos Comando se encontram aptos (75%), mas associam à experiência uma forma de potenciar esta aptidão. O único elemento que não os considera aptos, associa essa questão à especificidade do Teatro de Operações em que o Subalterno será empenhado e não dispensa o aprontamento para melhor lidar com as problemáticas existentes e em conhecer os seus subordinados. Quanto à formação de Infantaria, 75% dos entrevistados não considera estes Subalternos prontos e 63% enaltece a necessidade de um aprontamento. 50% salienta mais uma vez a questão da experiência, também para estes elementos. Conclui-se que os Subalternos de Infantaria necessitam de uma formação mais vocacionada para missão do que um Subalterno Comando, onde a sua maior lacuna aos olhos dos entrevistados se encontra na falta de experiência.

Hipótese nº5 – O curso de Comandos não necessita de alterações para os empenhamentos desta tipologia de força.

Através da sétima questão pretende-se verificar a validade da hipótese número cinco.

Sétima questão **“Na sua opinião, acha necessária alguma alteração ao curso que os Oficiais têm de ultrapassar, para obter melhores resultados/desempenhos?”**

Para esta questão²⁰; os Oficiais Comando o CrsCmds não necessita de qualquer alteração (100%), pois encontra-se em constante atualização para as necessidades desta força e para a tipologia de missões que enfrenta. Um dos entrevistados (25%) reitera a necessidade de prática e experiência para consolidarem e desenvolverem as competências desenvolvidas em curso. Relativamente à formação dos Subalternos de Infantaria, 88% dos entrevistados

¹⁹ Apêndice H – Quadro nº 19;

²⁰ Apêndice H – Quadro nº 21;

afirma que o TPOI necessita de alterações para potenciar os desempenhos destes Subalternos. Como alterações ao curso, sugerem que exista uma maior componente prática (63%), com especial foco para o comando de homens e das tarefas críticas no terreno. O entrevistado número 7 refere “Aumentar a relevância e duração da formação técnico-tática, por forma a permitir uma melhor apreensão daquelas que serão as tarefas essenciais do seu desempenho futuro”. Outras alterações pontuais com apenas 13% de ênfase, seria a reintrodução de realização de provas topográficas e de demonstrar e utilizar as inovações que chegam ao Exército. Com 25%, comandar sem ser entre pares para melhorar as relações humanas e capacidade de comando. De forma a colmatar isto, apenas outro defeito e alteração apresentada, o fator tempo. 50% dos entrevistados explicam que deveria haver mais tempo de forma a obter mais prática e uma maior abrangência nas matérias lecionadas para os Subalternos.

Hipótese nº3 – A formação nos Comandos é o fator mais importante para o desenvolvimento de competências.

Com recurso à questão número oito pretende-se verificar a validade desta hipótese.

Oitava questão “**Na sua opinião atribui à experiência, à personalidade ou à formação adquirida por um Subalterno, maior importância para o desenvolvimento de competências?**”

Para o desenvolvimento de competências o fator que obteve maior relevância foi a formação com 75%²¹. De forma geral, todos os entrevistados manifestaram que as 3 se complementavam e eram indissociáveis. Por norma, deram uma prioridade ao invés de escolherem apenas uma. Como o entrevistado número 1 refere “Por prioridades, porque não se podem dissociar umas das outras, ...” No entanto, foi a formação que mais vezes foi colocada no primeiro lugar. Associando a si, ser onde se obtém as ferramentas e competências de base para aquilo a que o curso se vocaciona. Verifica-se a afirmação de Benmelech & Frydman (2013) que explicita que a formação potencia a melhoria da qualidade das competências de liderança, assim como a experiência.

Nona questão “**Considera que qualquer Subalterno que tenha formação nos Comandos reúne um conjunto de competências mais vocacionadas para o seu empenhamento em operações de maior risco do que um que não possua o treino neste curso?**”

²¹ Apêndice H – Quadro nº 23;

Dos entrevistados 88% ²²refere que sim, uma vez que os elementos dos Comandos têm formação específica (88%) para enfrentar estes cenários. São treinados com o intuito das missões que lhe podem ser atribuídas, sendo as de maior risco parte integrante dessa formação. O entrevistado que refere que não (13%) haverá grandes diferenças entre um Subalterno que fez o CrsCmds e outro numa qualquer especialidade da Arma de Infantaria, em mesmo período de experiência. Por exemplo, numa unidade operacional de rodas. Nessa vertente, afirma caso haja necessidade de empenhar essas viaturas específicas não existentes nos Comandos, essa unidade operacional iria estar mais apta para ser utilizada, derivado a estar mais à vontade com aquele meio em específico. No entanto refere, “já se falarmos de um Soldado, a resposta é sim”. Derivado às diferenças de formação, da especialidade Comando e de um elemento de Infantaria, afirma que a nível de execução os Soldados Comando mais aptos.

Décima questão **“No âmbito do desenvolvimento de competências, na sua opinião e por traços gerais quais as principais diferenças entre os resultados da formação de um Subalterno de Infantaria de um Subalterno de Infantaria depois de acabar o Curso de Comandos?”**

Nesta questão²³ os entrevistados concordam todos entre si, ao afirmar que após terminar o CrsCmds um Subalterno de Infantaria vê a as competências de liderança (100%), no espectro de missões associadas aos Comandos, muito mais desenvolvidas e a si associada uma autoconfiança que o dota de uma anormal capacidade de resolver problemas (100%) em condições de elevada exigência física e desgaste psicológico. Derivado a “Toda a formação ser orientada dessa forma”. Como refere o entrevistado número 4. E no CrsCmds “Todos os dias é posto à prova”. Como afirma o entrevistado número 2.

5.3. Resultados dos Inquéritos por Questionário

Através da apresentação e análise dos resultados dos inquéritos por questionário pretende-se contribuir para dar respostas às questões e hipóteses levantadas nesta investigação. Para isso efetua-se uma análise de estatística descritiva onde genericamente se relacionam as variáveis independentes com as variáveis dependentes. Isto é, fazer associações dos dados sociodemográficos com as proficiências associadas às competências e aos fatores critério. Através da média estatística (X_m), o desvio padrão (σ), o coeficiente

²² Apêndice H – Quadro nº 25;

²³ Apêndice H – Quadro nº 27;

de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*). Por fim, correlacionar as competências e os fatores critério para verificar a relevância das suas relações, através de uma correlação bivariada que recorreu ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

5.3.1. Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos

Quanto ao posto dos inquiridos²⁴, num total de 93 inquiridos, 63% (59 elementos) são Alferes e os restantes 37% (34 elementos) pertencem ao posto de Tenente.

Quanto à Unidade de Colocação dos inquiridos²⁵, 1% (1 elemento) pertence à Academia Militar, 14% (13 elementos) ao BIMecLag, 8% (7 elementos) ao CTOE, 14% (13 elementos) à EA, 15% (14 elementos) ao RCmds, 1% (1 elemento) ao RG1, 5% (5 elementos) ao RG2, 3% (3 elementos) ao RG3, 5% (5 elementos) ao RI10, 10% (9 elementos) ao RI13, 9% (8 elementos) ao RI14, 8% (7 elementos) ao RI15, 2% ao RI19 e 5% ao RPara.

Quanto à Idade dos inquiridos²⁶, 38% (35 elementos) com idades entre os 23-26 anos, 49% (46 elementos) com idades entre os 27-30 anos e 13% (12 elementos) com idades entre os 31-34 anos.

Quanto ao tempo em funções dos inquiridos²⁷, 20% (19 elementos) encontra-se nos quadros à 1 ano, 17% (16 elementos) à 2 anos, 23% (21 elementos) à 3 anos, 15% (14 elementos) à 4 anos, 11% (10 elementos) à 5 anos, 12% (11 elementos) à 6 anos e 2% (2 elementos) à 7 anos.

Quanto aos cursos de tropas especiais ou arma dos inquiridos²⁸, 14% (13 elementos) são Comandos, 5% (5 elementos) são das Operações Especiais, 25% (23 elementos) são Paraquedistas e 56% (52 elementos) são de Infantaria e não possuem nenhum curso nas outras especialidades indicadas.

5.3.2. Análise de Confiabilidade do Questionário

Após a recolha de todas as respostas para uma base de dados em *Microsoft Excel 2016*, foi necessário convertê-la para a plataforma *IBM SPSS Statistics 23*. “Quando se apresentam os resultados da investigação por inquérito, geralmente indica-se a taxa de respostas recebidas e a de respostas válidas relativamente ao número total de inquéritos

²⁴ Apêndice I – Gráfico nº 4;

²⁵ Apêndice I – Gráfico nº 5;

²⁶ Apêndice I – Gráfico nº 6;

²⁷ Apêndice I – Gráfico nº 7;

²⁸ Apêndice I – Gráfico nº 8;

administrados”. (Sarmiento, 2013a, p. 100) Para isso recorre-se à análise de confiabilidade através do Modelo de *Alfa de Cronbach* (α)²⁹:

Quadro 5: Taxa de Respostas Recebidas e Taxa de Respostas Válidas

Casos	Número de Respostas	Percentagem (%)
Válidos	93	100
Excluídos	0	0
Total	93	100

Fonte: Adaptado de IBM SPSS Statistics 23

Quadro 6: Valor do Alfa de Cronbach

α	Número de Itens
0,957	55

Fonte: Adaptado de IBM SPSS Statistics 23

Verifica-se que em 93 respostas, 100% são válidas. Para um $\alpha = 0,957$, Hill & Hill (2008) associa um grau de confiabilidade de “Excelente”, para a média de todas as respostas do questionário.

Para efetuar esta análise a técnica predominante a descritiva. Esta técnica permite “descrever e organizar os dados”. (Sarmiento, 2013a, p. 102)

5.3.3. Análise Descritiva das Competências e Fatores Critério

A análise efetua-se sob várias perspetivas, onde existe uma variação dos elementos em estudo.

5.3.3.1.A todos os inquiridos (n=93)

Pretende-se efetuar a análise às 24 competências de liderança do questionário, juntamente com os 3 fatores critério. À totalidade dos inquiridos.

De acordo com os dados recolhidos, pelo que consta no Apêndice I - Tabela 1, verifica-se que a competência que reúne uma melhor média estatística dos Subalternos inquiridos, ao nível da sua proficiência é “OTIMEENT” ($X_m = 9,3118$) e com valores

²⁹ O valor do Alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1. Quanto maior for o valor, melhor será a confiabilidade dos resultados.

menores é a “TOMDEC” ($X_m = 8,3172$). Quanto à dispersão das respostas, recorre-se ao desvio padrão (σ). A competência que demonstra maior dispersão é a “CORAGEM” ($\sigma = 1,41229$) e com menor dispersão é a “CAPRESPROB” ($\sigma = 0,71057$).

Relativamente aos fatores critério, o que apresenta uma média estatística maior é “SATISFAC” ($X_m = 8,5565$) e com valores menores é a “ESFEXTRA” ($X_m = 8,3871$). Quanto à dispersão das respostas, o fator critério que demonstra maior dispersão é a “ESFEXTRA” ($\sigma = 0,91721$) e com menor dispersão é a “SATISFAC” ($\sigma = 0,82680$).

Conclui-se que a competência de liderança “OTIMEENT” e o fator critério “SATISFAC”, são aqueles a que os inquiridos valorizam e procuram mais na sua ação.

5.3.3.2. À amostra total (n=65)

Neste caso, passa apenas a estudar-se a amostra total (n=65), composto por todos os Subalternos de Infantaria sem cursos nas tropas especiais e os Subalternos de Infantaria com o CrsCmds. Pelos dados recolhidos, no Apêndice I - Tabela 2, verifica-se que a competência que reúne uma melhor média estatística da amostra total, é “OTIMEENT” ($X_m = 9,2923$) e com valores menores é o “CARISMA” ($X_m = 8,1077$). Quanto à média estatística mais alta, mantém-se também neste caso comparativamente ao total de inquiridos. Quanto à dispersão das respostas, a competência que demonstra maior dispersão é a “APTECPROF” ($\sigma = 1,52983$) e com menor dispersão é a “AUTOCONT” ($\sigma = 0,63402$).

Relativamente aos fatores critério, o que apresenta uma média estatística maior é “SATISFAC” ($X_m = 8,4654$) e com valores menores é a “ESFEXTRA” ($X_m = 8,2256$). Comparativamente ao estudo do total dos inquiridos ambos os resultados se mantêm. Quanto à dispersão das respostas, o fator critério que demonstra maior dispersão é a “ESFEXTRA” ($\sigma = 0,85616$) e com menor dispersão é a “EFICACIA” ($\sigma = 0,78577$). Neste caso quanto ao total dos inquiridos, apenas se mantém para o fator que apresenta maior dispersão.

Conclui-se que a competência de liderança “OTIMEENT” e o fator critério “SATISFAC”, são aqueles a que os inquiridos valorizam e procuram mais na sua ação. Tal como para o total dos inquiridos.

5.3.3.3. Por Postos

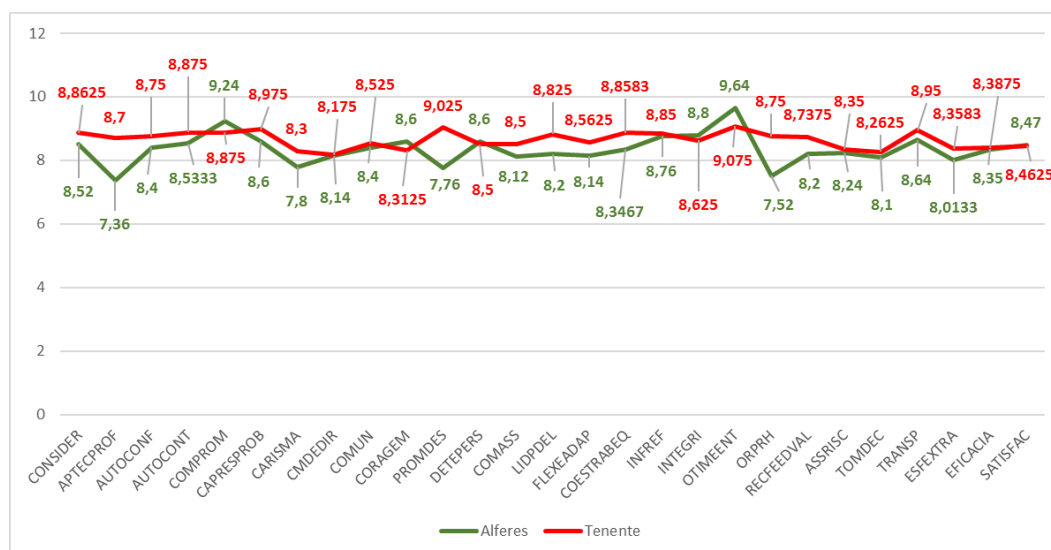


Gráfico 1: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério por Postos

O estudo neste caso é efetuado por posto, apenas dentro da amostra total. Nesta situação considera-se $n=25$ para o caso dos Alferes e $n=40$ para o caso dos Tenentes. Perfazendo o total de $n=65$. Através do gráfico 1, verifica-se que os Tenentes possuem genericamente níveis de proficiência superiores aos dos Alferes.

Observa-se no Apêndice I – Tabela 3, relativa aos Alferes($n=25$), que a competência que reúne uma melhor média estatística da amostra total, é “OTIMEENT” ($X_m = 9,6400$) e com valores menores é o “APTECPROF” ($X_m = 7,3600$). Quanto à média estatística mais alta, volta-se a manter. Quanto à dispersão das respostas, a competência que demonstra maior dispersão é a “APTECPROF” ($\sigma = 1,89033$) e com menor dispersão é a “CMDEDIR” ($\sigma = 0,39581$). A maior dispersão volta-se a repetir comparativamente ao total de inquiridos e à amostra total.

Relativamente aos fatores critério, o que apresenta uma média estatística maior é “SATISFAC” ($X_m = 8,4700$) e com valores menores é a “ESFEXTRA” ($X_m = 8,0133$). Comparativamente ao estudo do total dos inquiridos e à amostra total os resultados mantêm-se. Quanto à dispersão das respostas, o fator critério que demonstra maior dispersão é a “ESFEXTRA” ($\sigma = 0,71024$) e com menor dispersão é a “EFICACIA” ($\sigma = 0,39078$) Neste caso quanto ao total dos inquiridos, apenas se mantém para o fator que apresenta maior dispersão. Mas quanto à amostra total, mantém-se ambos os registos.

Conclui-se que a competência de liderança “OTIMEENT” e o fator critério “SATISFAC”, são aqueles a que os inquiridos valorizam e procuram mais na sua ação. Tal como para o total dos inquiridos e para a amostra total

Pelo que se encontra registado no Apêndice I - Tabela 4, relativa aos Tenentes ($n=40$), a competência que reúne uma melhor média estatística da amostra total, é “OTIMEENT” ($X_m = 9,0750$) e com valores menores é o “CMDEDIR” ($X_m = 8,1750$). Quanto à média estatística mais alta, mais uma vez mantém-se. Quanto à dispersão das respostas, a competência que demonstra maior dispersão é a “CORAGEM” ($\sigma = 1,68587$) e com menor dispersão é a “CAPRESPROB” ($\sigma = 0,56557$). Comparativamente ao total dos inquiridos, estes resultados são iguais.

Relativamente aos fatores critério, o que apresenta uma média estatística maior é “SATISFAC” ($X_m = 8,4625$) e com valores menores é a “ESFEXTRA” ($X_m = 0,91952$). Comparativamente ao estudo do total dos inquiridos, à amostra total e aos Alferes da amostra, os resultados mantêm-se. Quanto à dispersão das respostas, o fator critério que demonstra maior dispersão é a “SATISFAC” ($\sigma = 1,00727$) e com menor dispersão é a “EFICACIA” ($\sigma = 0,39078$). Quanto à amostra total e aos Alferes mantêm-se os valores de menor dispersão.

Conclui-se que a competência de liderança “OTIMEENT” e o fator critério “SATISFAC”, são aqueles a que os inquiridos valorizam e procuram mais na sua ação. Tal como para o total dos inquiridos, para a amostra total e para os Alferes da Amostra.

Hipótese nº1 – O Subalterno Comando reúne um maior número de competências de liderança, mais essenciais num Subalterno.

Hipótese nº2 – O Subalterno Comando possui mais competências associadas aos tipos de competências mais destacados.

Juntamente com uma das questões do questionário por entrevista, para ambos os casos, pretende-se verificar as hipóteses supramencionadas com o complemento da análise descritiva das competências de liderança e fatores critério separada entre Comandos e Elementos de Infantaria.

5.3.3.4. Separada entre Comandos e Elementos de Infantaria

Para esta situação, a divisão à amostra é feita relativamente à sua arma e especialidade. Dividem-se entre 13 Comandos e 52 elementos de Infantaria, que resulta no

total da amostra de 65 elementos. Através do gráfico 2, verifica-se que os Subalternos Comando possuem níveis de proficiência superiores aos Subalternos de Infantaria.

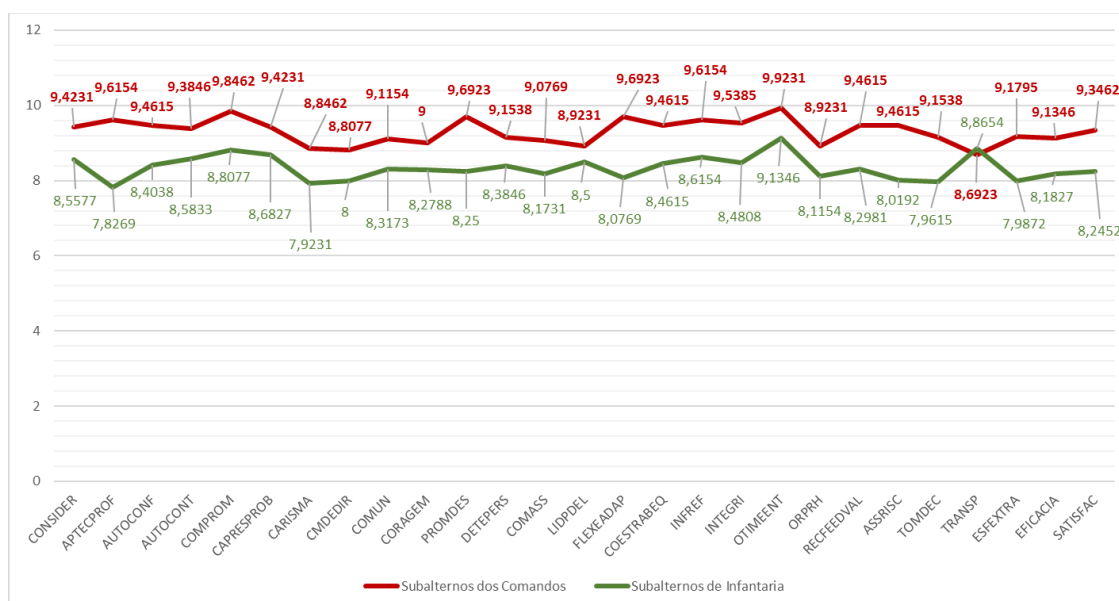


Gráfico 2: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério separada entre Comandos e Elementos de Infantaria

Quanto à tabela dos Comandos (n=13), Apêndice I - Tabela 5, a competência que reúne uma melhor média estatística da amostra total, é “OTIMEENT” ($X_m = 9,9231$) e com valores menores é a “TRANSP” ($X_m = 8,6923$). Quanto à dispersão das respostas, a competência que demonstra maior dispersão é a “CORAGEM” ($\sigma = 1,15470$) e com menor dispersão é a “CONSIDER” ($\sigma = 0,34437$). Relativamente à maior dispersão, a competência é semelhante à dos Tenentes da Amostra.

Relativamente aos fatores critério, o que apresenta uma média estatística maior é “SATISFAC” ($X_m = 9,3462$) e com valores menores é a “EFICACIA” ($X_m = 9,1346$). Comparativamente ao estudo do total dos inquiridos, à amostra total e aos Alferes e Tenentes da amostra, os resultados continuam iguais. Quanto à dispersão das respostas, o fator critério que demonstra maior dispersão é a “ESFEXTRA” ($\sigma = 0,63268$) e com menor dispersão é a “SATISFAC” ($\sigma = 0,47367$). A maior dispersão repete-se como no total dos inquiridos, na amostra total, alferes da amostra. A menor dispersão apenas é semelhante à totalidade dos inquiridos.

Conclui-se que a competência de liderança “OTIMEENT” e o fator critério “SATISFAC”, são aqueles a que os inquiridos valorizam e procuram mais na sua ação. Quanto à média mais elevada dos fatores critério, mantém-se como nas análises anteriores.

Com interesse para o estudo das hipóteses destacam-se as 10 competências com melhor média no caso do Comandos. Além do “OTIMEENT” ($X_m = 9,9231$), “COMPROM” ($X_m = 9,8462$), “PROMDES” ($X_m = 9,6923$), “FLEXEADAP” ($X_m = 9,6923$), “APTECPROF” ($X_m = 9,6154$), “INFREF” ($X_m = 9,6154$), “INTEGRI” ($X_m = 9,5385$), “AUTOCONF” ($X_m = 9,4615$), “COESTRABEQ” ($X_m = 9,4615$) e “RECFEEDVAL” ($X_m = 9,4615$). Verifica-se que os Subalternos Comandos reúnem cinco³⁰ das dez indicadas pelos especialistas entrevistados. Destas 10 competências, a tipologia que tem maior destaque são as do tipo social, com cinco competências³¹. Das restantes cinco, quatro³² pertencem às competências pessoais cognitivas e uma às competências do tipo funcional³³.

Quanto à tabela dos Subalternos sem cursos nas tropas especiais (n=52), Apêndice I - Tabela 6, a competência que reúne uma melhor média estatística da amostra total, é “OTIMEENT” ($X_m = 9,1346$) e com valores menores é a “APTECPROF” ($X_m = 7,8269$). Comparativamente a todas as situações anteriores, com exceção para os Comandos da Amostra. Quanto à dispersão das respostas, a competência que demonstra maior dispersão é a “CORAGEM” ($\sigma = 1,45997$) e com menor dispersão é a “ASSRISC” ($\sigma = 0,69987$). Relativamente à maior dispersão, a competência é semelhante à dos Tenentes e Comandos da Amostra.

Relativamente aos fatores critério, o que apresenta uma média estatística maior é “SATISFAC” ($X_m = 8,2452$) e com valores menores é a “ESFEXTRA” ($X_m = 7,9872$). Como todos os resultados anteriores, não houve alteração nas competências. Quanto à dispersão das respostas, o fator critério que demonstra maior dispersão é a “ESFEXTRA” ($\sigma = 0,73197$) e com menor dispersão é a “EFICACIA” ($\sigma = 0,71592$). A maior dispersão repete-se como no total dos inquiridos, na amostra total, Alferes e Comandos da amostra. A menor dispersão apenas é semelhante à amostra total, aos Alferes e Tenentes da Amostra.

Conclui-se que a competência de liderança “OTIMEENT” e o fator critério “SATISFAC”, também são aqueles a que os inquiridos valorizam mais na sua ação. Tal como para todos as análises anteriores ambos os casos, mantém-se.

³⁰ Aptidão Técnica e Profissional, Autoconfiança, Coesão e Trabalho de Equipa, Flexibilidade e Adaptabilidade e Integridade.

³¹ Reconhecimento, Feedback Positivo e valorização, Promoção do desenvolvimento, Influência/Referência e Coesão e Trabalho de Equipa.

³² Autoconfiança, Integridade, Flexibilidade e Adaptabilidade e Otimismo e Entusiasmo.

³³ Aptidão Técnica e Profissional.

Como aconteceu no estudo anterior destacam-se as 10 competências com melhor média, no caso dos elementos sem cursos nas tropas especiais. Além do “OTIMEENT” ($X_m = 9,1346$), “TRANSP” ($X_m = 8,8654$), “COMPROM” ($X_m = 8,8077$), “CAPRESPROB” ($X_m = 8,6827$), “INFREF” ($X_m = 8,6154$), “AUTOCONT” ($X_m = 8,5833$), “CONSIDER” ($X_m = 8,5577$), “LIDPDEL” ($X_m = 8,5000$), “INTEGRI” ($X_m = 8,4808$) e “COESTRABEQ” ($X_m = 8,4615$). Observa-se que os Subalternos de Infantaria reúnem quatro³⁴ das dez indicadas pelos especialistas entrevistados. Destas 10 competências, a tipologia que tem maior destaque são as do tipo pessoal cognitivo, com cinco competências³⁵. Das restantes cinco, quatro³⁶ pertencem às competências sociais e uma³⁷ às competências funcionais.

Hipótese nº4 – Existem relações significativas entre todas as competências de Liderança e os fatores critério, quanto:

Hipótese nº4.1. Aos Subalternos dos Comandos

Hipótese nº4.2. Aos Subalternos de Infantaria

Pretende-se verificar com a análise às correlações entre as competências de liderança e os fatores critério a validade destas hipóteses. A hipótese nº 4.1, em 6.3.7 para o caso dos elementos dos Comandos; E a hipótese nº 4.2 em 6.3.8 para o caso dos elementos de Infantaria.

5.3.4. Correlações Competências de Liderança e os Fatores Critério

As correlações efetuam-se aos Subalternos Comandos e aos Subalternos de Infantaria. Por fim, efetua-se uma comparação entre ambos.

5.3.4.1. Praticados pelos Subalternos dos Comandos

Pretende-se efetuar a correlação entre 2 variáveis dependentes deste estudo. As competências de liderança e os fatores critério. Segundo o critério de Franzblau (1958) o módulo das correlações, resultantes do coeficiente de correlação de *Pearson*³⁸ (r), menores que 0,20 a correlação é negligenciável; entre 0,20 e 0,40 a correlação é fraca; 0,40 a 0,60 a

³⁴ Autocontrolo, Capacidade para Resolver Problemas, Coesão e Trabalho de Equipa e Integridade.

³⁵ Autocontrolo, Consideração, Flexibilidade e Adaptabilidade e Integridade.

³⁶ Compromisso, Influência/Referência, Liderança por Delegação e Coesão e Trabalho de Equipa.

³⁷ Capacidade para Resolver Problemas.

³⁸ Verifica o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas. O seu valor varia entre 1 e -1.

correlação é moderada; 0,60 a 0,80 a correlação é forte; e uma correlação maior que 0,80 é muito forte.

No que concerne aos Subalternos com o CrsCmds, verifica-se no Apêndice I - Tabela 6, que relativamente ao fator critério “ESFEXTRA”, existe correlação significativa no nível 0,01 para 9 das competências de liderança. Entre estas, três apresentam valor de correlação forte. E cinco muito forte. O maior valor é o de “RECFEEDVAL” com 0,928. E existe correlação significativa no nível 0,05 para 5 das competências de liderança com o valor de correlação forte: “PROMDES”, “LIDPDEL”, “FLEXEADAP”, “TOMDEC”, “COESTRABEQ”. Existem 10 competências de liderança, que não têm qualquer relação significativa com este fator critério. Destas seis competências apresentam um valor de correlação negligenciável e quatro com valor fraco. A competência “OTIMEENT” regista valor negativo, com valor de correlação negligenciável.

Relativamente ao fator critério “EFICACIA”, existe correlação significativa no nível 0,01 para 4 das competências de liderança: “AUTOCONF”, “COMUN”, “COESTRABEQ” e “ASSRISC”. Destas, todas assumem um valor de correlação muito forte. O maior valor encontra-se associado à “COMUM” com 0,915. E existe correlação significativa no nível 0,05 para 8 das competências de liderança: “PROMDES”, “FLEXEADAP”, “RECFEEDVAL”, “TOMDEC”, “CAPRESPROB”, “CARISMA”, “INFREF” e “ORPRH”. As quatro primeiras apresentam um valor de correlação forte e as restantes moderado. Existem 12 competências de liderança, que não têm qualquer relação significativa com este fator critério. Destas, uma apresenta valor de correlação negligenciável, quatro fraco, sete moderado. Não se registam quaisquer valores negativos.

Relativamente ao fator critério “SATISFAC”, existe correlação significativa no nível 0,01 para 5 das competências de liderança: “AUTOCONF”, “AUTOCONT”, “CARISMA”, “ORPRH” e “COESTRABEQ”. Todos apresentam um valor forte. Existe correlação significativa no nível 0,05 para 4 competências de liderança: “COMUN”, “PROMDES”, “LIDPDEL” e “ASSRISC”. Que também apresentam valor forte. Observa-se a existência de 15 competências de liderança sem qualquer correlação significativa. Das 15, oito apresentam um valor negligenciável, três fracos e quatro moderados. As competências “CONSIDER”, “COMPROM” e “INTEGRI” registam valores negativos.

5.3.4.2. Praticados pelos Subalternos de Infantaria

No que concerne aos Subalternos de Infantaria, verifica-se na Apêndice I - Tabela 7, que relativamente ao fator critério “ESFEXTRA”, existe correlação significativa no nível

0,01 para 18 das competências de liderança. Entre estas existem 9 competências com $r > 0,6$, sendo, portanto, correlações fortes. A mais relevante é “ASSRISCO” com $r=0,792$. E existe correlação significativa no nível 0,05 para 2 das competências de liderança, o “OTIMEENT” e “ORPRH”. Ambas correlações fracas. As competências “APTECPROF”, “CARISMA” e “INTEGRI” não apresentam qualquer correlação significativa. A competência “INTEGRI” registra um valor negativo de valor negligenciável.

Relativamente ao fator critério “EFICACIA”, existe correlação significativa no nível 0,01 para 13 das competências de liderança. 6 dessas competências têm uma correlação com valor forte. “CONSIDER” apresenta um valor de correlação muito forte com um $r=0,842$. E existe correlação significativa no nível 0,05 para 3 das competências de liderança: “APTECPROF”, “COMPROM” e “INFREF”. Todas são correlações fracas. As competências “AUTOCONF”, “CAPRESPROB”, “CARISMA”, “COMUN”, “PROMDES”, “DETEPERS”, “ORPRH” e “INTEGRI” não apresentam qualquer correlação significativa. Entre estas, todas apresentam valores de correlação fraca (3 competências) ou negligenciável (5 competências).

Relativamente ao fator critério “SATISFAC”, existe correlação significativa no nível 0,01 para 10 das competências de liderança. Entre estas, três apresentam um valor de correlação forte. A que apresenta r maior, é “RECFEEDVAL” com 0,72. Não existe qualquer correlação significativa no nível 0,05. Observa-se a existência de 13 competências de liderança sem qualquer correlação significativa. Entre estas, todas apresentam valores de correlação fraca (2 competências) ou negligenciável (11 competências). As competências “APTECPROF” e “CARISMA” registam um valor negativo, com valor de correlação negligenciável.

5.3.4.3.Comparação das análises das correlações anteriores

Quanto à relação das competências de liderança com o fator critério “ESFEXTRA”, pretende-se verificar quais são as competências que decorrente da ação do Subalterno mais contribuem para potenciar o esforço extraordinário nos seus subordinados. No caso dos Subalternos de Infantaria, segundo o Apêndice I - Tabela 7, verifica-se que existem nove relações significativas no nível 0,01 com valor de correlação forte. No caso dos Subalternos com o CrsCmds, verifica-se pela Apêndice I - Tabela 6 que existem nove relações significativas no nível 0,01, com valores fortes e muito fortes. E quatro relações significativas no nível 0,05 com valor de correlação forte. Entre todas estas as que são semelhantes são: “CMDEDIR”, “COMASS”, “LIDPDEL”, “FLEXEADAP” e

“COESTRABEQ”. A competência que mais contribui no caso dos Subalternos de Infantaria é “ASSRISC” $r=0,792$. No caso dos Subalternos Comando é o “RECFEEDVAL” $r=0,928$.

Quanto à relação das competências de liderança com o fator critério “EFICACIA”, pretende-se verificar quais são as competências que decorrente da ação do Subalterno mais contribuem para potenciar a sua eficácia. No caso dos Subalternos de Infantaria, segundo o Apêndice I - Tabela 7, verifica-se que existem seis relações significativas no nível 0,01 com valor de correlação forte e uma delas muito forte. No caso dos Subalternos com o CrsCmds, verifica-se pela Apêndice I - Tabela 6 que existem quatro relações significativas no nível 0,01 e cinco relações significativas no nível 0,05, tendo em ambos casos valor de correlação forte. Nas relações significativas para nível 0,01 existem quatro relações de valor muito forte. Entre todas estas as que são semelhantes são: “RECFEEDVAL”, “ASSRISC”, “TOMDEC” e “COESTRABEQ”. A competência que mais contribui no caso dos Subalternos de Infantaria é “CONSIDER” $r=0,842$. No caso dos Subalternos Comando é a “COMUN” $r=0,915$.

Quanto à relação das competências de liderança com o fator critério “SATISFAC”, pretende-se verificar quais são as competências que decorrente da ação do Subalterno mais contribuem para potenciar a satisfação dos subordinados. No caso dos Subalternos de Infantaria, segundo Apêndice I - Tabela 7, verifica-se que existem três relações significativas no nível 0,01 com valor de correlação forte. No caso dos Subalternos com o CrsCmds, verifica-se pelo Apêndice I - Tabela 6 que existem quatro relações significativas no nível 0,01 e quatro relações significativas no nível 0,05, tendo em ambos casos valor de correlação forte. Entre todas estas, não existe qualquer semelhança entre as competências que mais contribuem para esta correlação. A competência que mais contribui no caso dos Subalternos de Infantaria é “RECFEEDVAL” $r=0,720$. No caso dos Subalternos Comando é a “COESTRABEQ” $r=0,797$.

5.4. Discussão de Resultados

Pretende-se genericamente verificar a validade das hipóteses. Com recurso a uma análise comparativa entre os resultados que se esperavam observar e os resultados obtidos durante a apresentação e análise de resultados. Derivado dos inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário. Recorre-se a Sarmiento (2013a, p. 15), tabela 1: Verificação das hipóteses, para efetuar a verificação das hipóteses.

5.4.1. Verificação das Hipóteses

Hipótese nº1 – O Subalterno Comando reúne um maior número de competências de liderança, mais essenciais num Subalterno.

Relativamente à hipótese nº 1, é **totalmente verificada**. Uma vez que ao comparar a resposta dos entrevistados à questão “Qual o conjunto de competências de liderança, que procura num Subalterno quando surge uma missão de maior dificuldade e exigência?” e reunindo as dez competências com maior nível de proficiência manifestado pelos inquiridos na sua avaliação, verifica-se que os **Subalternos Comandos reúnem cinco³⁹ (50%) das dez indicadas pelos especialistas entrevistados**. Enquanto que no caso dos Subalternos de Infantaria, apenas reúnem quatro⁴⁰ (40%).

Uma vez que os resultados não são completamente esclarecedores, construi-se o gráfico 3 onde se pretende verificar as médias do nível de proficiência entre os dois casos em estudo, para as dez competências mais indicadas pelos entrevistados.

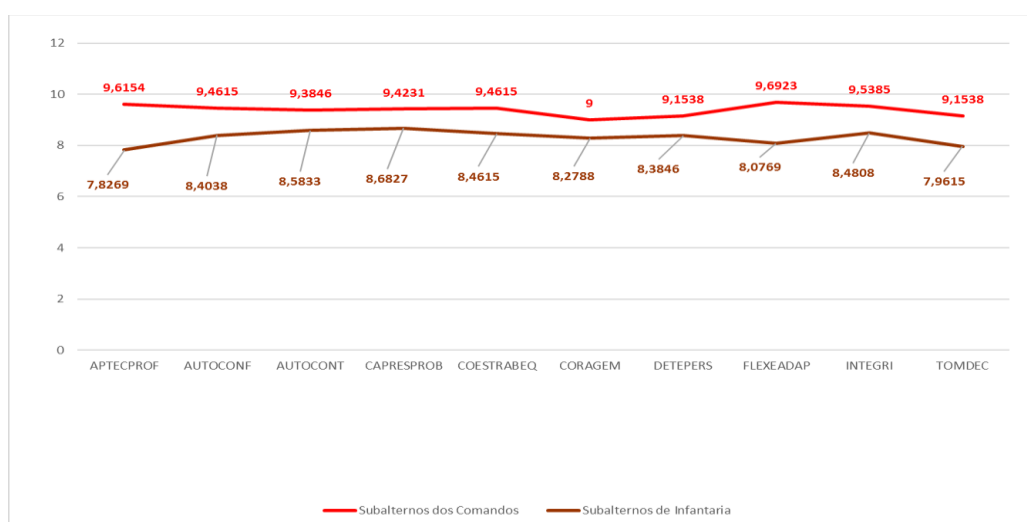


Gráfico 3: Comparação entre Subalternos com o Curso de Comandos e Subalternos sem qualquer curso das tropas especiais

Verifica-se que as dez competências escolhidas pelos entrevistados, não correspondem às dez melhores médias do nível de proficiência dos inquiridos, em nenhum dos casos. **Ao comparar as dez competências escolhidas pelos entrevistados no gráfico 3, observa-se que dessas dez competências, os Subalternos Comando apresentam melhores médias (100%) quanto aos seus níveis de proficiência de cada uma delas.**

³⁹ Aptidão Técnica e Profissional, Autoconfiança, Coesão e Trabalho de Equipa, Flexibilidade e Adaptabilidade e Integridade.

⁴⁰ Autocontrolo, Capacidade para Resolver Problemas, Coesão e Trabalho de Equipa e Integridade.

Hipótese nº2 – O Subalterno Comando possui mais competências associadas aos tipos de competências mais destacados.

Relativamente à hipótese nº 2 é **não verificada**. Dentro das dez com maior valor recolhidas no inquérito por questionário, os Subalternos de Infantaria possuem cinco (50%) competências associadas ao tipo pessoal cognitivo. **Enquanto que os Subalternos Comando apenas possuem quatro (40%)**. Embora o Subalterno Comando não seja o que tem mais competências associadas, este apresenta uma maior proficiência relativamente a praticamente as competências. Exceção apenas para a transparência como consta no gráfico 2.

Segunda a questão número dois do inquérito por entrevista, verifica-se que os 2 tipos de competências que têm mais importância num Subalterno são as competências do tipo Emocional e Organizacional., segundo o modelo de Silva (2006). Das conclusões retiradas na análise segundo o modelo de Rouco (2012), as competências que têm mais importância são as competências tipo pessoal cognitivo e funcional.

Para os Subalternos Comando das 10 competências que têm melhor média ao nível da sua proficiência, a tipologia que tem maior destaque são as do tipo social, com cinco competências⁴¹ (50%). Das restantes cinco, quatro⁴² (40%) pertencem às competências pessoais cognitivas e uma às competências do tipo funcional⁴³ (10%).

Para os Subalternos de Infantaria das 10 competências que têm melhor média ao nível da sua proficiência, a tipologia que tem maior destaque são as do tipo pessoal cognitivo, com cinco competências⁴⁴ (50%). Das restantes cinco, quatro⁴⁵ (40%) pertencem às competências sociais e uma⁴⁶ (10%) às competências funcionais.

Hipótese nº3 – A formação nos Comandos é o fator mais importante para o desenvolvimento de competências.

Relativamente à hipótese nº 3, é **parcialmente verificada**. Ao observar a questão número oito do inquérito por questionário verifica-se que a formação é assumida como o principal fator para o desenvolvimento de competências **com 71%**.

⁴¹ Reconhecimento, Feedback Positivo e valorização, Promoção do desenvolvimento, Influência/Referência e Coesão e Trabalho de Equipa.

⁴² Autoconfiança, Integridade, Flexibilidade e Adaptabilidade e Otimismo e Entusiasmo.

⁴³ Aptidão Técnica e Profissional.

⁴⁴ Autocontrolo, Consideração, Flexibilidade e Adaptabilidade e Integridade.

⁴⁵ Compromisso, Influência/Referência, Liderança por Delegação e Coesão e Trabalho de Equipa.

⁴⁶ Capacidade para Resolver Problemas.

Pinto (2017) confirma isso mesmo quando demonstra com a sua explicação que o CrsCmds foi sempre a variável comum ao longo do tempo de existência dos Comandos. E por isso aquilo que leva os Comandos, constantemente ao sucesso operacional.

Hipótese nº4 – Existem relações significativas entre todas as competências de Liderança e os fatores critério, quanto:

Hipótese nº4.1. Aos Subalternos dos Comandos

Relativamente à hipótese nº 4.1, esta é **parcialmente verificada**. Uma vez que ao observar a Apêndice I: Tabela 7 existem sete competências de liderança que não possuem qualquer relação significativa com os fatores critério. Ou seja, **71% das competências possuem pelo menos uma relação significativa com um dos fatores critério**.

Hipótese nº4.2. Aos Subalternos de Infantaria

A hipótese nº 4.2 é **verificada**. Dado a existirem duas competências que não têm qualquer relação significativa com nenhum dos três fatores critério, como se pode observar no Apêndice I: Tabela 8. Uma vez que **92% das competências possuem pelo menos uma relação significativa com um dos fatores critério**.

Hipótese nº5 – O curso de Comandos não necessita de alterações para os empenhamentos desta tipologia de força.

No que concerne à hipótese nº 5, esta é **totalmente verificada**. Como se pode observar na questão número sete do inquérito por entrevista, os Oficiais Comando entrevistados afirmam de forma unânime (**100%**) que o CrsCmds não necessita de qualquer alteração. Visto que se encontra em constante atualização para as necessidades desta força e para a tipologia de missões que enfrenta.

Entre os autores mencionados sobre a formação nos Comandos, verifica-se que o curso tem uma base estruturada e que apenas se atualiza derivado às necessidades que surgem com a evolução das técnicas, táticas e procedimentos desta força.

CONCLUSÕES

Nas conclusões o intuito principal será reunir todos os elementos trabalhado, de forma a dar resposta às questões derivadas da questão de partida deste trabalho. Através destas questões, responder à questão de partida do mesmo. Procura-se também partilhar as principais conclusões relativas ao tema, demonstrar se os objetivos foram ou não atingidos, explicar quais as limitações e problemas que ocorreram e fornecer algumas recomendações para investigações futuras.

Procura-se assim dar resposta às perguntas derivadas, para poder responder à pergunta de partida desta investigação.

Pergunta Derivada nº1 – Quais as competências de liderança mais importantes para um Subalterno?

As competências de liderança mais importantes para um Subalterno são: a Aptidão Técnica e Profissional, a Autoconfiança, a Capacidade para resolver problemas, a Coragem, Tomar Decisões, o Autocontrolo, a Integridade, a Coesão e Trabalho de Equipa, a Flexibilidade e adaptabilidade e a Determinação e Perseverança.

Pergunta Derivada nº2 – Quais os tipos de competências que os Subalternos devam possuir de forma a serem melhor sucedidos?

Segundo a organização de Silva (2006) os tipos de Competência que devem ter um maior destaque são as do tipo Emocional e Organizacional. Para a organização de Rouco (2012) são as competências do tipo Pessoal Cognitivo e do tipo Funcional.

Pergunta Derivada nº3 – Qual o fator que mais contribui para adquirir competências?

O fator que mais contribui para adquirir competências é a formação. No entanto, também se verifica que os fatores experiência em funções e a personalidade de cada sujeito, são indissociáveis da formação

Pergunta Derivada nº4 – Quais são as razões do sucesso da formação nos Comandos?

As razões do sucesso da formação nos Comandos podem ser associadas ao comando dos futuros subordinados já em contexto de instrução e à união entre todos os elementos desprezando os postos, nunca descorando o respeito. Todas as funções são essenciais para o cumprimento da missão. Podem também ser associadas ao teste à robustez física e

psicológica, à tomada de decisão multivariada e constante, à aproximação à realidade do treino e instrução e à capacidade de ajustamento dos instruendos.

O CrsCmds é visto como um curso de liderança para um Oficial. Constata-se nos resultados obtidos nos inquéritos por questionário que as médias dos níveis de proficiência das competências de liderança são superiores comparativamente aos elementos que possuem a formação base em Infantaria. Por isso, demonstra que pelo menos há efetivamente uma alteração quanto a estas competências.

Também pode ser associado à empregabilidade efetiva da força. Pois, através das lições aprendidas permitem-lhe que se atualize e adapte de forma a que o sucesso seja ainda maior. As lacunas de formação serão assim colmatas nos futuros Cursos de Comandos ou no Treino Operacional.

Pergunta de partida da investigação, **“Qual a importância da formação para o empenhamento dos Comandos em situações de combate?”**

Pelas questões e hipóteses em estudo, verifica-se que o Subalterno dos Comandos reúne um nível médio de proficiência nas suas competências de liderança, superior a outros em estudo. Observa-se que a formação é o fator mais crucial e que este não necessita de qualquer alteração para obter mais sucesso. Apesar de existir sempre a necessidade de experiência e prática, o emprego dos Subalternos Comando suscita menos dúvidas que os outros elementos em estudo. Embora no curso não seja possível abordar tudo com o devido detalhe, o Treino Operacional trata de colmatar possíveis matérias menos trabalhadas em Curso e que necessitem de um reforço de formação, num momento imediatamente a seguir.

O CrsCmds é a base para todo o sucesso para o emprego das forças Comando. Verifica-se que este curso pode ser considerado um curso de Liderança. Uma vez que durante todo ele, o Subalterno é obrigado a decidir de forma ágil e adaptativa. Não só por si, mas por se encontrar no comando de Sargentos e Praças. Deve comandar pelo exemplo, pois aqueles elementos serão os seus futuros subordinados. A motivação do Subalterno é potenciada, de forma a que aquisição de competências seja natural. E, caso não seja suficiente, a ação psicológica procura que os seus instruendos objetivem nada mais que o sucesso. Nada é mais satisfatório que essa vitória. E é esse desejo que move os instruendos Comando.

Durante o CrsCmds estes elementos são sujeitos a uma variedade de situações sempre diferentes e jamais previsíveis. Todas estas situações são testadas, num nível de desgaste físico e psicológico extremamente elevadas, com o intuito de verificar a capacidade de atuação destes elementos no pior dos cenários. Pois, afinal de contas, é assim que se sucede o combate. Estas situações encontram-se dentro do tipo de ação que os Comandos efetuam

após o término do curso. Assim fica comprovado, se este é capaz de ser bem sucedido em situação de treino, também o será numa situação real. A especificidade do treino no CrsCmds, procura treinar os seus instruídos exatamente para aquilo que vão ser empregues. Não é uma formação ambígua, muito pelo contrário. Tarefas iminentemente de carácter ofensivo, em situações de alto risco. O instruído já possui alguma experiência em múltiplas situações criadas pelos instrutores que o dotam de uma capacidade de adaptação a qualquer situação, mesmo que não lhes seja familiar. E isto para todos os elementos. Desde a Praça mais recente ao Oficial mais antigo. A importância da formação, também pode ser associada a esta formação específica das praças. Por exemplo, comparativamente a uma praça de Infantaria que tem uma formação muito mais geral mesmo que se especialize numa área da Arma de Infantaria, sem incluir as Operações Especiais ou os Paraquedistas. Todos os elementos da força sofreram um processo de seleção natural, que garante que nesta força se encontram apenas os elementos que realmente têm capacidade para enfrentar a exigência das missões dos Comandos.

As situações testadas procuram ser sempre o mais próximo da realidade possível dentro do contexto da instrução. E isso é evidente no Exercício Operacional de Fim de Curso. Onde dentro de um ambiente simulado os instruídos, atuam numa variedade de ambientes e condições que uma vez que seja superado, decididamente reúnem aquilo que é necessário para se ser Comando e serem empregues dentro do seu espectro de missões.

Torna-se evidente que dentro do seu espectro de missões é a força, que está melhor preparada dentro do Exército Português. A sua capacidade é notória e é por isso que foi a primeira força a ser enviada para o Afeganistão. E mais recentemente para a República Centro Africana. Apenas uma força com um treino de qualidade e uma capacidade de ajustamento e decisão acima da média, pode e deve ser empenhada em teatros com esta dimensão de perigo associado.

Considera-se que um Subalterno de Infantaria possa ser equiparado a um Subalterno dos Comandos no âmbito das suas competências, ao enfrentar as questões vividas na Unidade. No entanto, as competências do Subalterno Comando estão completamente dirigidas para a tipologia de operações dos Comandos, por isso nesse espectro é normal que estes tenham superioridade. O à vontade e experiência, adquiridos em curso e posteriormente trabalhados em treino são fatores que ainda mais potenciam esta escolha. Um Subalterno de Infantaria, também pode ser empenhado, no entanto a sua preparação não é tão vocacionada para tais cenários. E por isso algumas das competências mais críticas podem nunca ter sido trabalhadas de forma suficiente ou sequer abordadas de uma forma simulada da realidade.

Os objetivos gerais da investigação foram cumpridos. É perceptível para o leitor, como a formação afeta o desenvolvimento de competências mais necessárias para um Subalterno de Infantaria e dos Comandos, do Exército Português.

Os objetivos específicos também foram todos conseguidos. Verifica-se que no caso dos Comandos a formação está adequada, mas no caso dos elementos do Tirocínio deveriam sofrer algumas alterações ao seu curso. Através da análise dos inquéritos por entrevista e por questionário, constata-se que existem diferenças entre as competências dos Subalternos em estudo. Verifica-se também que a formação tem o papel mais crucial, no desenvolvimento de competências. No entanto, não pode ser dissociada da experiência pessoal em funções nem das características associadas personalidade. É perceptível através do estudo das correlações quais as competências que possuem mais relações significativas com os fatores critério.

As principais limitações sentidas ao longo desta investigação foi inicialmente a obtenção de referências bibliográficas relativamente ao CrsCmds. No âmbito histórico até existem alguns documentos, mas relativamente à atualidade do CrsCmds a obtenção dessa informação é mais escassa e pouco uniforme. Durante a disseminação do inquérito por questionário via correio eletrónico militar, verificou-se que a plataforma utilizada (*Google Formulários*) dificultou o processo visto que a rede do Exército nem sempre permite a utilização desta plataforma, o que causou alguma dificuldade na celeridade da recolha de dados. Por fim, o número de páginas condiciona a profundidade com que alguns assuntos são tratados na revisão de literatura, assim como na análise dos inquéritos por entrevista e por questionário. Uma investigação que possui estes dois métodos de recolha de dados, vê-se um pouco condicionada.

Para investigações futuras recomenda-se a inclusão de Praças e Sargentos, assim como de mais classes de Oficiais. De forma a poder verificar, como os subordinados observam as competências de liderança nos seus superiores hierárquicos. Uma outra perspetiva seria fazer um estudo comparativo entre Oficiais dos QP e Oficiais em Regime de Contrato. E no âmbito do nível médio de proficiência das competências de liderança, se os oficiais Comando também de maior patente, demonstram ou não uma mesma relação de competências que os Oficiais Subalternos. Desta forma, o fator experiência seria um fator a ter mais em conta. Outra perspetiva seria efetuar um estudo comparativo com uma força de empregabilidade e com características de formação semelhantes. Por exemplo, os *Ranger* do Exército Americano ou os *Royal Marine Commando* das Forças Armadas Britânicas.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, F. J. (2006). *Técnicas de Chefia e Liderança*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- Academia Militar [AM]. (14 de Março de 2017). *Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Infantaria*. Obtido de Academia Militar: <http://academiamilitar.pt/infantaria.html>
- Bento, L., & Salgado, C. T. (2001). *A Formação Pragmática -Um Novo Olhar*. Cascais: Pergaminho.
- Benmelech, E., & Frydman, C. (2013). Military CEOs. *The National Bureau of Economic Research*, 1-55.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods. 4th Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Cabrera, E. F. (2006). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator 2001– Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (5ª edição)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *NOVO HUMANATOR - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camilo, R. M. (2007). 108º Curso Comandos. *ADAGA, Revista do Centro de Tropas Comandos. Nº1*, 14-18.
- Cancelinha, A. (2015). O Batalhão de Comandos no Século XXI. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos Nº78*, 29-33.
- Cardim, J. C. (1998). Introdução. Em J. C. Cardim, & R. M. Miranda, *Práticas de Formação Profissional* (pp. 13-34). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardim, J. E. (2005). *Formação profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Carvalho, J. E. (2007). 110º Curso de Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos Nº68*, 39-45.
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Centro de Tropas Comando [CTC]. (2008). Encerramento do 112º Curso de Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* Nº70, 36-37.
- Centro de Tropas Comandos [CTC]. (2007). Centro de Tropas Comandos - Batalhão de Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* Nº 66, 14-18.
- Comissão Interministerial para o Emprego. (2001). *Terminologia de Formação Profissional: Alguns Conceitos de Base - III*. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Costa, T. (2015). *Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria, Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Fernandes, H. M. (2006). 107º Curso de Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* Nº 65, 48-55.
- Ferreira, M. C. (2005). O Curso de Comando Português: Um Modelo de Sucesso. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* Nº63, 28-37.
- Franzblau, A. (1958). *A primer of statistics for non-statisticians*. Oxford: Harcourt, Brace & World.
- Freire, J. (2011). *Elementos de Cultura Militar. Glossário de termos linguísticos e estudo introdutório sobre organização e simbólica castrense*. Edições Colibri.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, Volume 53 (Nº 8)*, 1027-1055.
- Graça, J. M. (2008). Apresentação e Tomada de Posse do Coronel Graça. *ADAGA, Revista do Centro de Tropas Comandos*. Nº4, 40-45.

- Graça, J. M. (2010). Discurso do Comandante do CTC. *ADAGA, Revista do Centro de Tropas Comandos*. Nº6, 60-62.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Luque, M. F. (2014). *Strategic Leadership Across Cultures - The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. London: SAGE.
- IPCE. (2010). Estratégia Vol. XIX. Em J. S. Mendes, & M. Sarmento, *Análise Comparativa Sobre a Gestão de Competências* (pp. 247-272). Lisboa: Instituto Português da Conjuntura Estratégica.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity: *Personnel Psychology*. 28, 563-575.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, nº 23, 119-130.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. São Francisco: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Martinez, P. R., Monteiro, L. M., Vasconcelos, J., Brito, P. M., Dray, G., & Silva, L. G. (2013). *Código do Trabalho Anotado, 9ª edição*. Coimbra: Almedina.
- Miguel, A. C., Caetano, A., Fonseca, M. J., & Velada, R. (2007). *Avaliação da Formação - Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Moscovici, S. (2003). *Les méthodes des sciences humaines*. Paris: Universitaires de France.
- Neves, J. G., Simões, E., & Garrido, M. (2015). *Manual de Competências - Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Oliveira, J. F. (2006). Dos Grupos às Companhias. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* Nº 64, 12-21.
- Oliveira, D.C. (2008) Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Revista Atualidades*, 16(4), 569-576~

- Oliveira, J. F. (2013). Os Comandos Portugueses em 1955. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* N° 76, 7-12.
- Oliveira, J. F. (2014). Como Surgem os Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* N°77, 6-13.
- Pereira, L. (2009). 114º Curso de Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos*, 30-31.
- Pereira, L. (2010). 114º e 115º Curso de Comandos. *ADAGA, Revista do Centro de Tropas Comandos*. N°6, 11-15.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinho, R. (2016). *Liderança e Coesão dos Graduados Instruendos no Curso de Comandos*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria. Lisboa: Academia Militar
- Pinto, L. V. (2016). "Liderança. Uma Visão Militar". Em Vários, *PROELIUM - Revista Científica da Academia Militar Série X N°10* (pp. 15-20). Lisboa: Academia Militar.
- Pinto, S. (2017). *Curso de Comandos*. (Artigo Não Publicado)
- Quinta, P. J., & Rouco, J. C. (2009). "O Líder Como «Gestor» de Competências Emocionais - O Impacto das Emoções na Liderança". Em Vários, *PROELIUM - Revista da Academia Militar VI Série N°11* (pp. 199-248). Lisboa: Academia Militar.
- Quivy, R., & CampenHoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Dunod: Paris.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª Edição. Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, J. L. (2008). Mensagem do Chefe do Estado-Maior do Exército, General "Cmd" José Luís Pinto Ramalho. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* N°69, 46-47.
- Ramalho, J. L. (2010). Mensagem do General Chefe do Estado-Maior do Exército no Dia Dos Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos* N° 71, 56-58.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). *Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, V. J. (2015). *Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico. Competências Nucleares*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Rouco, D., & Sarmiento, M. (2009). "Desenvolvimento de Competências de Liderança: Liderar e Trabalhar em Equipa". Em Vários, *PROELIUM - Revista da Academia Militar VI Série Nº 11* (pp. 155-179). Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Ruivo, M. (2007). O Treino Operacional da Companhia de Comandos. *ADAGA, Revista do Centro de Tropas Comandos. Nº1*, 8-11.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., . . . Afonso, C. (2016). *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Centro de Investigação e Desenvolvimento.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013a). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Serronha, M. A. (2008). 29 de Junho Dia Dos Comandos. *ADAGA, Revista do Centro de Tropas Comandos. Nº4*, 4-9.
- Serronha, M. A. (2012). 10 Anos de Reativação da Unidade de Comandos. *Mama Sume - Revista da Associação de Comandos Nº 75*, 46-49.
- Silva, A. d., Lavado, Cruz, Silva, P., Bastos, Rosinha, & Antão. (2006). Das Competências À Excelência: Modelo de Competências do Oficial do Exército Oriundo da Academia Militar. Em Vários, *Revista de Psicologia Militar - Nº 16* (pp. 7-39). Lisboa: Centro de Psicologia Aplicada do Exército.
- Soares, V. H., & Adelino, E. A. (s/d). *Dicionário da Terminologia Militar Vol. I*. Edição dos Autores.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Nova Iorque: Free Press.
- Tichy, N. M., & Bennis, W. G. (2010). *Decidir - Conheça o processo de decisão dos líderes de sucesso*. Lisboa: Actual Editora.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions - The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- U.S. Army. (2015). *FM 6-22: Leader Development*. Headquarters. Department of the Army: Washington D. C.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations: Global Edition*. Harlow: Pearson.

APÊNDICES

Apêndice A: Ciclo de Formação

O desenvolvimento da formação deriva da análise das necessidades, do planeamento e no consequente desenvolvimento da formação que procura ajustar a atividade formativa às especificidades impostas pelos decisores da organização. Este desenvolvimento pode fazer-se segundo um processo cíclico que Cardim (2005) define por ter as seguintes fases: Política de formação, Levantamento de necessidades de formação, Plano de formação, Ação formativa e Avaliação.

A política de formação é caracterizada por Cardim (2005) por condicionar a amplitude, ritmo e dimensão das intervenções formativas a desenvolver na organização tendo sempre em conta as suas orientações globais. A política de formação pode ter duas posturas distintas. Uma reativa e outra sistemática.

O levantamento de necessidades de formação procura disparidades entre o desempenho ideal/estipulado *versus* desempenho real. Ou por outras palavras “consiste na recolha de informação sobre disfunções de desempenho/problemas da organização, através de instrumentos metodológicos adequados à sua mensuração e representação documental, visando a execução posterior de intervenções formativas...”. (Cardim, 2005, p. 45)

No plano de formação constam os objetivos e atividades formativas a ocorrer dentro de um determinado período, para cumprir com o plano de formação em vigor. (Cardim, 2005)

Ação formativa entende-se por serem os cursos, seminários, visitas, estágios, tutoria, atividades de grupo e o desenvolvimento projetos. (Cardim, 2005)

Por fim, a avaliação é a ferramenta de controlo, pois verifica se os objetivos estipulados foram atingidos com os resultados obtidos.

Comparativamente com o ciclo de formação de Rego, et al. (2015, p. 405), ambos são semelhantes, mas caracterizam-se com nomes ligeiramente diferentes nas suas diferentes fases.

Quadro 7: Quadro Comparativo da Ciclo de Formação

Cardim (2005)	Rego, et al. (2015)
Levantamento de necessidades de formação	Identificação ou Diagnóstico das necessidades de formação
Plano de formação	Programação
Ação formativa	Execução
Avaliação	Avaliação
Política de formação	Políticas de formação e estratégias da organização

Como se pode verificar apesar da diferença temporal, ambos os autores consideram o ciclo de formação da mesma forma. Com destaque para a teoria mais recente onde não só a formação é afetada pelas políticas de formação, mas também são consideradas as estratégias da organização.

Apêndice B: Liderança *versus* Gestão

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos menciona-se conceitos como o de chefe, gestor e gestão. No entanto, em contexto militar os responsáveis pelo comando, derivado à hierarquia vincada existente, tentam regular comportamentos pela ética e respeito mútuo, de modo a influenciar os seus subordinados de forma positiva e não tanto como uma obrigação. Desta forma, associa-se a esses comandantes os conceitos de líder e liderança.

Rego, et al. (2015, p. 436) distingue os conceitos de liderança e gestão:

- Caracteriza a liderança como “...emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional-pessoal, original, proativa, assente em valores”. E a gestão como “...racional, ...” “... , calculista, eficiente, procedimental,...” “... , assente em cálculos e transações”.
- “Gestão significa administrar a realidade existente”.
- Afirma que os dois conceitos se complementam, através das suas abordagens distintas. A liderança fornece à organização “...visão, emocionalidade, proatividade, inspiração, criatividade, originalidade”. A gestão garante a “...racionalidade, cálculo, contenção, eficiência, procedimentos, imitação, conservação, rotina”.
- A gestão possui maior relevância em níveis hierárquicos inferiores e a liderança em níveis mais elevados.
- A liderança tem maior eficiência em ambientes que levantem maiores dificuldades e sejam menos previsíveis. Por exemplo, no começo de uma organização ou quando em desenvolvimento. Já a gestão é mais adequada para momentos mais estáveis.
- Conclui dizendo que apesar dos conceitos serem distintos, em qualquer organização ambos os sujeitos são necessários. Desta forma, independentemente da postura que assumam devem ser tanto líderes como gestores, pois o benefício será maior para a organização.

De forma genérica é possível verificar semelhanças nas obras de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2004) e (Yukl, 2013), quando constatarem as diferenças entre os dois conceitos.

Apêndice C: Desenvolvimento do Conceito de Competência

Segundo Cascão (2014) os primeiros elementos que se relacionaram com o conceito de competência foram os autores da psicologia americana, onde começaram a associar características da personalidade diretamente com o desempenho do trabalhador, que lançaram obras em redor da década de 70. Destes quem obteve maior impacto e foi inspiração para estudos futuros foi McClelland em 1973 com a obra *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. Nesta obra McClelland contesta os testes de inteligência e de aptidão académica da época ao afirmar que não eram elemento suficiente para prever o desempenho que um sujeito viria a ter na sua profissão. Era necessário estipular um conjunto de competências necessárias para o desempenho da função e depois testar o sujeito para verificar se as possui efetivamente.

Em 1982, o termo competência é utilizado por Richard Boyatzis na obra de sua autoria *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* onde o define como “um conjunto de atributos de um indivíduo, que determina o seu desempenho elevado ou eficaz, compreendendo características, motivos, traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimentos”. (Boyatzis, 1982 citado em Rodrigues, 2015, p. 13) Esta obra é a primeira sobre a metodologia de competências que foi em parte incentivada pela Associação de Gestão Americana, ao ter cooperado com o crescimento de centros de avaliação baseados em competências e ao criar um programa de Master Business Administration.

Em 1993 os Spencer através da sua obra *Competence at work – Models for superior performance*, John Wiley & Sons, Nova Iorque publicaram o primeiro dicionário de competências. Segundo Camara, Guerra, & Rodrigues (2007), os Spencer relacionavam o quociente de inteligência e o quociente emocional, já que definiam as competências como qualidades pessoais e comportamentos que poderiam ser uma mais valia para rentabilizar os conhecimentos técnicos relacionados com a organização onde os trabalhadores se inserem.

Verifica-se assim que para estes três autores [McClelland (1973), Boyatzis(1982) e Spencer & Spenser (1993)] competência é uma característica que deriva do próprio indivíduo e que se relaciona diretamente com a eficácia do sujeito na sua função.

Ulrich (1997) baseia-se no trabalho de Nadler, Galbraith e McKinsey, cujo é direcionado para a organização atingir o que pretende. Afirma que as competências a par de

outros 5 fatores, definem como as organizações operam e identificam os sistemas que devem mudar para chegar ao sucesso. Ulrich (1997) define-as como “...conhecimentos, capacidades e habilidades que existem entre empregados e grupos de empregados”. (p. 68) “Para executar o seu trabalho atual e futuro”. (p. 213) Este mesmo autor, salienta que as 4 grandes categorias de competências de recursos humanos são: o conhecimento da organização, a dedicação dos recursos humanos, a capacidade lidar com a mudança e a credibilidade pessoal. E que ao verificar falhas entre as competências atuais com as competências pretendidas pela organização, se devem escolher entre as opções de melhoria seguintes. Comprar competências (*buy*) – contratar novos elementos com as competências desejadas; construir competências (*build*) – melhorar/renovar capacidades e conhecimentos dos elementos já pertencentes à organização; emprestar competências (*borrow*) – entidades que derivado a parcerias entre organizações efetuam funções numa outra organização que não a sua. A organização recetora dispensa o uso de recursos nessa função, uma vez que pode utilizar os da qual tem o acordo.

Cascão (2014) aglomera na sua obra algumas afirmações sobre o conceito de competências que reúnem consenso entre alguns autores. Onde se pode verificar que competência é vista como uma ação ou comportamento e que está sempre relacionada com alguma atividade. Manifesta-se através do desempenho obtido nela e para isso requer de conhecimentos para saber fazer, o que fazer e como fazer. Uma competência é observável, reconhecível e avaliável. Pode sofrer alterações derivado a atividades de formação. As duas grandes perspetivas existentes são que as competências podem ser uma combinação de habilidades, conhecimentos e atitudes (Akin, 1987, Tannenbaum, 1997) ou como características inerentes do indivíduo (Boyatzis, 1982, McClelland, 1973, Spencer & Spencer, 1993). Em comum têm que podem ser desenvolvidas e que se relacionam diretamente com os resultados obtidos.

Apêndice D: Tipos de Competências

As competências existentes inserem-se normalmente em grupos ou também denominados *clusters*.

Por exemplo, o Field Manual 6-22 (2015) enuncia as competências nucleares de um líder em 3 categorias, como se verifica pelo quadro 8 seguinte:

Quadro 8 Competências Nucleares da Liderança

Liderança	Liderar os outros; Criar confiança; Ter influência fora da cadeia de comando; Liderar pelo exemplo; Comunicar;
Desenvolvimento	Criar ambiente positivo/Fomentar o espírito de corpo; Treinar; Desenvolver Líderes; Gerir e melhorar a organização;
Alcançar	Obter resultados

Fonte: Adaptado de Field Manual (FM 6-22, 2015, pp. 6-5 - 6-8)

Através deste conjunto de competências, o futuro de qualquer organização militar encontra-se mais seguro derivado à constante intenção de treino, mudança e melhoria das capacidades inerentes à função que desempenha. Por consequência, as suas competências mantêm-se disponíveis e/ou mais desenvolvidas, sendo assim capaz de enfrentar novos e mais difíceis desafios derivado às funções que chegam através da progressão na carreira.

Nada disto é possível se, no caso da organização militar que cria os seus próprios recursos humanos, não for garantindo um conjunto de situações que garanta a assimilação completa da competência, imediatamente após a formação.

Por exemplo, Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2004, p. 280) enaltecem três tipos de competências que mais contribuem na sua perspetiva para a eficácia de um líder. As competências técnicas (1), as interpessoais (2) e as concetuais (3).

- (1) Competências Técnicas: “Conhecimentos acerca do modo de realizar as tarefas especializadas da unidade organizacional. Capacidade para usar as técnicas e equipamentos...” da organização;
- (2) Competências Interpessoais: “Conhecimentos acerca do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação”.

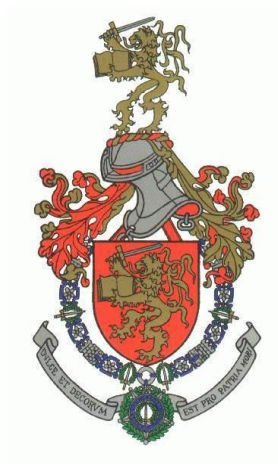
- (3) Competências Conceituais: “Capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo”.

Camara, Guerra, & Rodrigues (2003) aproximavam-se já desta caracterização, no entanto com uma diferente denominação. Às competências técnicas dirigiam-se como “técnico-profissionais”, às interpessoais dirigiam-se como “comportamentais” e às conceituais dirigiam-se como “liderança e gestão”. De resto em cada um destes *clusters* as caracterizações de ambos os autores são semelhantes.

Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2004) salienta ainda a importância das competências emocionais, mais propriamente da inteligência emocional. Esta tem maior importância no desempenho do líder, com a progressão na carreira e abrange quatro capacidades: “(1) avaliar e expressar emoções; (2) usar as emoções na melhoria do processo cognitivo e da tomada de decisão; (3) conhecer as causas das emoções, as suas consequências e o modo como progridem ao longo do tempo; (4) gerir as emoções”. (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004, p. 283) Para George (2000), inteligência emocional é a capacidade de conciliar com sucesso, as emoções e a razão.

Apêndice E: Questionário para a Comissão de Validação

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A COMISSÃO DE VALIDAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

QUESTIONÁRIO

Este inquérito insere-se no Trabalho de Investigação Aplicada com o tema: “A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate”. Através dele pretende-se por traços gerais comparar as competências de liderança adquiridas pelos Subalternos de Infantaria com os Subalterno com o curso de Comandos.

Desta forma pretende-se que a Comissão de Validação, derivado à sua experiência em funções, selecione a pertinência de cada afirmação associada a cada competência de liderança de forma a criar um inquérito final após ter todos os resultados recolhidos e analisados. Desta forma, é possível eliminar/alterar/adicionar afirmações caso exista necessidade.

Parte I

Inquérito de Competências de Liderança em Contexto Militar

Traços de Personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos associados à liderança		Pertinência		
		Desnecessário	Útil, mas não essencial	Essencial
Abertura à multiculturalidade	Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.			
Consideração	Procura perceber as necessidades e expetativas dos subordinados.			
	Cria um clima de confiança e respeito pelas ideias dos outros.			
Aptidão Técnica e Profissional	Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.			
	Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.			
Autoconfiança	Confia nas suas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.			
	Confia nas suas capacidades para agir mesmo quando não tem toda a informação necessária.			
	Toma decisões com o desacordo dos outros.			
	Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.			
Autocontrolo	Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.			
	Mantém com clareza o raciocínio perante situações adversas.			
	Transmite confiança aos subordinados em momentos difíceis.			
Avaliador organizacional	Visualiza o ambiente externo e interno da organização.			
	Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.			
Compromisso	Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.			
Capacidade para resolver problemas	Identifica problemas e procura antecipar soluções.			
	Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.			
Carisma	Desperta nos outros um sentimento de referência.			
Comando e Direção	Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo.			
	Administra o tempo de forma eficaz.			
Comunicação	Fala com os outros de forma clara.			

	Tem um discurso convincente.			
Coragem	Não tem medo de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.			
	Luta para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo quando executa ações absolutamente necessárias.			
Promoção do desenvolvimento	Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.			
	Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.			
Determinação e Perseverança	Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.			
Comunicação assertiva	Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.			
Liderança participativa	Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.			
	Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.			
Liderança por delegação	Na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.			
Flexibilidade e adaptabilidade	Adapta os seus comportamentos às mudanças de situação.			
	Trabalha eficazmente nas várias situações.			
Coesão e Trabalho de Equipa	Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.			
	Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.			
	Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.			
Gestor de Conflitos e Negociação	Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.			
	Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.			
	Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.			
Influência/Referência	Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.			
	Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.			
Integridade	É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e deontológicos da organização.			
Networking	Procura desenvolver contatos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.			
Otimismo e entusiasmo	Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão.			
Orientação para as relações humanas	Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.			
Reconhecimento, Feedback positivos e valorização	Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.			
	Reconhece o desempenho eficaz.			

Assumir Riscos	Assume o risco sempre que contribua para o aumento da eficiência e eficácia da organização.			
Tomar decisões	Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.			
	Tem a capacidade para antever as situações.			
Transparência	Admite sem rodeios os seus erros e falhas.			
Visão	Tem a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.			

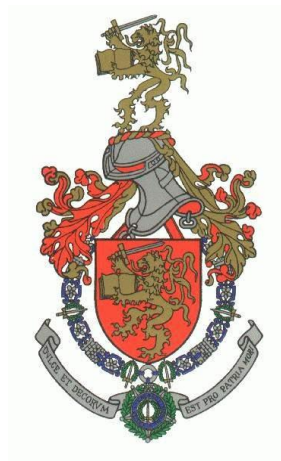
Parte II – Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação

Fatores Critério	Decorrente da minha ação:	Desnecessário	Útil, mas não essencial	Essencial
Esforço Extraordinário	Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.			
	Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.			
	Faz os outros irem além das suas expetativas.			
Eficácia	É eficaz a responder às exigências organizacionais.			
	É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.			
	É eficaz a representar o seu grupo perante os seus superiores hierárquicos.			
	É eficaz a liderar o grupo.			
Satisfação	Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo.			
	A satisfação no seu grupo é elevada.			
	Usa métodos de liderança que satisfazem o seu grupo.			
	A forma como se relaciona satisfaz o grupo.			

Obrigado Pela Sua Colaboração.

Apêndice F: Questionário de Competências de Liderança Final

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO FINAL

Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada cujo tema é “A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate”.

As respostas dadas a este inquérito têm fins estatísticos e não pretende em momento algum identificar o seu autor. Responda com a maior sinceridade e celeridade às questões levantadas para que os resultados sejam conclusivos para a investigação em curso.

Através deste questionário procura-se verificar quais as competências que mais ou menos valoriza durante o exercício de funções. Por fim, fazer uma análise comparativa aos dados recolhidos.

Desde já agradeço a disponibilidade e colaboração de V. Ex.^a na resposta a este inquérito.

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____
2. Unidade: _____
3. Idade: _____

5. Assinale com um “x” a sua resposta.

4. Há quanto tempo se encontra em funções nos Quadros Permanentes do Exército: _____ ano(s)

Comandos: ____

Operações Especiais: ____

Paraquedistas: ____

Nenhum dos anteriores: ____

Parte II

Questionário de Competências de Liderança em Contexto Militar

Decorrente da sua experiência de comando, indique o seu nível de concordância com cada afirmação através de um “x”. Responda a todas as questões.

Competências	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. É reto e íntegro tendo em consideração os princípios éticos e deontológicos da força em que se insere.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Trabalha eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Mantém com clareza o raciocínio perante situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Assume o risco sempre que contribua para o aumento da eficiência e eficácia do Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Administra as suas tarefas de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Não tem medo de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Fala com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Desperta nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Adapta os seus comportamentos às mudanças de situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Transmite confiança aos subordinados em momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

28. Desenvolve nos seus subordinados o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Cria um clima de confiança e respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da força em que se insere.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Reconhece o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores da Unidade a que pertence.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Confia nas suas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Confia nas suas capacidades para agir mesmo quando não tem toda a informação necessária.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Luta para alcançar os seus objetivos sem olhar ao perigo quando executa ações completamente necessárias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

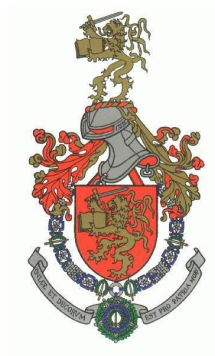
Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação

Decorrente da sua experiência de comando, indique o seu nível de concordância com cada afirmação através de um “x”. Responda a todas as questões.

Decorrente da minha ação:	Discordo					Concordo				
	Totalmente					Totalmente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Aumenta nos seus subordinados o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. É eficaz a responder às exigências dos seus Comandantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. A satisfação no seu Pelotão é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Faz os seus subordinados irem além das expetativas deles mesmos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. É eficaz a liderar o Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Aumenta nos seus subordinados a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. É eficaz a representar o seu Pelotão perante os seus superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. A forma como se relaciona satisfaz o Pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obrigado Pela Sua Colaboração.

Apêndice G: Inquérito Por Entrevista Final



ACADEMIA MILITAR

GUIÃO DE ENTREVISTA

Este inquérito por entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “A Importância da Formação dos Comandos Para o Seu Empenhamento Em Situações de Combate”.

O seu objetivo principal é contribuir para responder às questões e hipóteses levantadas nesta investigação. Para isso procura-se perceber as diferenças entre as opiniões dos especialistas em formação dos Oficiais de Infantaria e os Oficiais Infantaria com a Especialidade Comando; Verificar as diferentes opiniões perante o comando de diferentes Subalternos; Verificar se a formação molda efetivamente os militares às necessidades de cada Arma ou Especialidade; Qual a preparação que cada um tem e a sua aplicabilidade no terreno; Se efetivamente há mudança de competências entre um momento inicial e final. Perceber quais as competências mais exigidas a um Subalterno e qual o conjunto de competências que merece maior destaque no posto de Subalterno. Perante isto verificar quem as possui, e comparar com os resultados obtidos nos inquéritos por questionário.

Desta forma, recorre-se a dez questões. As duas primeiras são de resposta fechada e as restantes oito de resposta aberta. As questões com “*” são para os Oficiais Comando opinarem e/ou efetuarem também uma comparação com a Arma de Infantaria. A última questão, que possui “***” são **APENAS** para oficiais Comando.

Antes de iniciar a Entrevista, deve responder às questões dos Dados Sociodemográficos.

Parte I
Dados Sociodemográficos

Nome:

Unidade:

Posto:

Função atual:

Idade:

Cursos:

Comandos: ____

Operações Especiais: ____

Paraquedistas: ____

Nenhum dos anteriores: ____

(assinale com um “x” a sua resposta)

Há quanto tempo se encontra em funções
nos Quadros Permanentes do
Exército: _____ (ano(s))

Data: _____(dd/mm/aaaa)

Parte II

Questões

1) Qual o conjunto de competências de liderança, que procura num Subalterno quando surge uma missão de maior dificuldade e exigência? Escolha as 10 mais relevantes.

Competências de Liderança	Selecione as 10 mais relevantes com um “X”
Abertura à multiculturalidade	
Aptidão Técnica e Profissional	
Assumir Riscos	
Autoconfiança	
Autocontrolo	
Avaliador organizacional	
Capacidade para resolver problemas	
Carisma	
Coesão e Trabalho de Equipa	
Comando e Direção	
Compromisso	
Comunicação	
Comunicação assertiva	
Consideração	
Coragem	
Determinação e Perseverança	
Eficácia	
Esforço Extraordinário	
Flexibilidade e adaptabilidade	
Gestor de Conflitos e Negociação	
Influência/Referência	
Integridade	
Liderança participativa	
Liderança por delegação	
<i>Networking</i> (relações que mantém com interesse profissional)	
Orientação para as relações humanas	
Otimismo e entusiasmo	
Promoção do desenvolvimento	
Reconhecimento, Feedback positivos e valorização	
Satisfação	
Tomar decisões	
Transparência	
Visão	

2) Na sua opinião entre os 4 tipos de competências presentes, quais são os 2 que aglomeram mais competências que considera de maior importância num Subalterno?

Tipos de Competências (à esquerda) com o respetivo conteúdo		Selecione com um “X” as suas opções
Organizacional	Visão	
	Envolvimento e Comprometimento com a Organização	
	Burocrático/Administrativo	
	Tecnologia de Informação e Comunicação	
	Valorização Pessoal	
	Conhecimento Técnico e Tático	
	Comando e Direção	
	Planeamento e Análise	
	Autonomia e Iniciativa	
	Supervisão	
Cognitiva	Inteligência Geral	
	Raciocínio Analítico	
	Raciocínio Crítico	
	Pensamento Criativo	
	Resolução de Problemas	
	Consultar	
Emocional	Equilíbrio e Estabilidade Emocional	
	Resiliência	
	Auto Controlo	
	Auto Confiança	
	Assertividade	
	Adaptação/Flexibilidade	
Física	Aptidão Física	

- 3) Qual o conjunto de competências que se encontra mais desenvolvido no final da formação de um Subalterno? * (se achar necessário verificar questões nº 1 e 2)
- 4) Após a formação de um Subalterno, existem necessidades extra no âmbito do desenvolvimento de competências? *
- 5) A formação garante ao militar total desembaraço para resolver qualquer problema que tenha de enfrentar quando entrar em funções? *
- 6) Em caso de necessidade, consideraria como apto para qualquer Teatro de Operações além fronteiras um Subalterno seu após terminar a fase de formação? *
- 7) Na sua opinião, acha necessária alguma alteração ao curso que os Oficiais têm de ultrapassar, para obter melhores resultados/desempenhos? *
- 8) Na sua opinião atribui à experiência, à personalidade ou à formação adquirida por um Subalterno, maior importância para o desenvolvimento de competências? *
- 9) Considera que qualquer Subalterno que tenha formação nos Comandos reúne um conjunto de competências mais vocacionadas para o seu empenhamento em operações de maior risco do que um que não possua o treino neste curso?
- 10) No âmbito do desenvolvimento de competências, na sua opinião e por traços gerais quais as principais diferenças entre os resultados da formação de um Subalterno de Infantaria de um Subalterno de Infantaria depois de acabar o Curso de Comandos? **

Obrigado pela sua colaboração

Apêndice H: Apresentação dos Resultados dos Inquéritos por Entrevista

Quadro 9: Matriz análise de conteúdo da questão 1 da entrevista

Categorias	Subcategoria s	Unidades de registo	Entrevistados								Unidades de Enumera ção	Resulta dos (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 1												
Definição das Competência s de Liderança		1.1	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
		1.2	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
		1.3.	X		X		X	X	X		5	63%
		1.4.	X	X	X	X	X		X	X	7	88%
		1.5	X			X					2	25%
		1.6	X	X	X		X	X	X	X	7	88%
		1.7.	X	X	X		X	X		X	6	75%
		1.8.	X								1	13%
		1.9	X	X		X	X	X	X	X	7	88%
		1.10	X					X		X	3	38%
		1.11.		X	X	X		X	X		5	63%
		1.12.		X		X	X		X	X	5	63%
		1.13		X		X	X	X	X	X	6	75%
		1.14		X							1	13%
		1.15.			X		X			X	3	38%
		1.16.			X						1	13%
		1.17			X	X					2	25%
		1.18				X		X			2	25%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 10: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 1

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Autocontrolo - Capacidade para resolver problemas - Carisma - Coragem - Integridade - Optimismo e entusiasmo - Tomar decisões - Transparência	1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10
#2	- Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Capacidade para resolver problemas - Coragem - Integridade - Tomar decisões - Coesão e Trabalho de Equipa	1.1 1.2 1.4 1.6 1.7 1.9 1.11

	<ul style="list-style-type: none"> - Determinação e Perseverança - Flexibilidade e adaptabilidade - Orientação para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> 1.12 1.13 1.14
#3	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Capacidade para resolver problemas - Autocontrole - Coragem - Integridade - Coesão e Trabalho de Equipa - Comando e Direção - Consideração - Influência/Referência 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 1.4 1.3 1.6 1.7 1.11 1.15 1.16 1.17
#4	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Capacidade para resolver problemas - Carisma - Tomar decisões - Coesão e Trabalho de Equipa - Determinação e Perseverança - Flexibilidade e adaptabilidade - Assumir Riscos - Comunicação Assertiva 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 1.4 1.5 1.9 1.11 1.12 1.13 1.17 1.18
#5	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Autocontrole - Capacidade para resolver problemas - Coragem - Integridade - Tomar decisões - Determinação e Perseverança - Flexibilidade e adaptabilidade - Comando e Direção 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 1.3 1.4 1.6 1.7 1.9 1.12 1.13 1.15
#6	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Autocontrole - Coragem - Integridade - Tomar decisões - Transparência - Coesão e Trabalho de Equipa - Flexibilidade e adaptabilidade - Comunicação Assertiva 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 1.3 1.6 1.7 1.9 1.10 1.11 1.13 1.18
#7	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Autocontrole - Capacidade para resolver problemas - Coragem - Tomar decisões - Coesão e Trabalho de Equipa - Determinação e Perseverança - Flexibilidade e adaptabilidade - Influência/Referência 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 1.3 1.4 1.6 1.9 1.11 1.12 1.13 1.17
#8	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão Técnica e Profissional - Autoconfiança - Capacidade para resolver problemas - Coragem - Tomar decisões - Determinação e Perseverança - Flexibilidade e adaptabilidade - Comando e Direção - Integridade - Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 1.2 1.4 1.6 1.9 1.12 1.13 1.15 1.7 1.10

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 11: Matriz análise de conteúdo da questão 2 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Tipos de Competências		2.1	X	X		X		X		X	5	63%
		2.2					X		X		2	25%
		2.3	X		X	X	X	X	X	X	6	75%
		2.4		X	X						2	25%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 12: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 2

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- Organizacional - Emocional	2.1 2.3
#2	- Organizacional - Física	2.1 2.4.
#3	- Emocional - Física	2.3 2.4.
#4	- Organizacional - Emocional	2.1 2.3
#5	- Cognitiva - Emocional	2.2 2.3
#6	- Organizacional - Emocional	2.1 2.3
#7	- Cognitiva - Emocional	2.2 2.3
#8	- Organizacional - Emocional	2.1 2.3

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 13: Matriz análise de conteúdo da questão 3 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados								Unidade s de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 3												
Competências mais desenvolv	Comandos	3.1 Liderança	X	X	X	X					4	100%
		3.2 Tomar Decisões	X	X		X					3	75%
		3.3 Autocontrolo	X	X	X						3	75%

idas na formação		3.4 Aptidão Física		X							1	25%
		3.5 Aptidão Técnica e Profissional		X	X						2	50%
		3.6 Influência/Referência	X	X	X	X					4	100%
		3.7 Comando e Direção		X	X						2	50%
		3.8 Autoconfiança			X						1	25%
		3.9 Coesão e trabalho de equipa			X						1	25%
		3.10 Consideração			X						1	25%
		3.11 Coragem			X						1	25%
		3.12 Eficácia			X						1	25%
		3.13 Integridade			X						1	25%
		3.14 Flexibilidade e adaptabilidade	X			X					2	50%
	Infantaria	3.15 Aptidão Técnica e Profissional				X		X		X	3	38%
		3.16 Organizacional					X				1	13%
		3.17 Cognitivo					X				1	13%
		3.18 Aptidão Física						X			1	13%
		3.19 Emocional							X		1	13%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 14: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 3

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “Na minha opinião o CrsCmds é um curso de liderança...”	3.1
	- “...Diariamente solicitado a tomar decisões”.	3.2
	- “...Decisões ainda mais conscientes daquilo que o Subalterno está a fazer”	3.14
	“..., Olham para o Subalterno sempre como uma referência”	3.3
#2	- “O CrsCmds é um curso de liderança...”	3.6
	- “...O Subalterno está sempre envolvido no processo de decisão,...”	3.1
	- “Para além da componente física...”	3.2
	- “...capacidade de comando e controlo dos seus homens e de planeamento”.	3.4
		3.3
		3.5

	- "...tem a responsabilidade de fazer com que eles cumpram, que o reconheçam por mérito e pelo posto ".	3.7 3.6
#3	- " As competências de Liderança ". - "Mais especificamente a aptidão técnica e profissional , a autoconfiança, o autocontrole , a coesão e trabalho de equipa , o comando e direção , consideração , coragem , eficácia , influência/referência e a integridade ".	3.1 3.5 3.8 3.3 3.9 3.7 3.11 3.12 3.6 3.13 3.10
#4	- " As competências de Liderança ". - "A capacidade de tomar decisões de forma rápida e adaptativa , ..." - "Sendo sempre um exemplo para os seus subordinados ". - "A formação do TPOI é mais abrangente e procura-se que esse Subalterno seja mais técnica e taticamente competente "	3.1 3.2 3.14 3.6 3.15
#5	- "Competências do âmbito organizacional e cognitivo "	3.16 3.17
#6	- " É bom executante e bom profissional " - " Aptidão física será na minha opinião a mais desenvolvida".	3.15 3.18
#7	- " Emocional ".	3.19
#8	- " Aptidão Técnica e Profissional ."	3.15

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 15: Matriz análise de conteúdo da questão 4 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de registro	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 4												
Necessidade de desenvolvimento de competências	Comandos	4.1. Sim	X	X	X	X					4	100%
		4.2 Especialização	X		X						2	50%
		4.3 Experiência		X		X					2	50%
	Infantaria	4.4 Sim	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100%
		4.5 Experiência				X	X	X	X	X	5	63%
		4.6 Especialização		X	X			X			3	38%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 16: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 4

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim” - “...Necessidade de saber mais sobre montanhismo e sobre educação física” - “O mesmo aplica-se ao TPOI” 	<p>4.1</p> <p>4.2</p> <p>4.4.</p>
#2	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim” - “...Ainda não está na plenitude das suas capacidades derivado da sua in experiência profissional”. - “Comparativamente ao TPOI, também existem necessidades”. - “No TPOI as competências adquiridas são mais genéricas...” 	<p>4.1</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.6.</p>
#3	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim. É sempre possível melhorar. Tanto acontece no CrsCmds como no TPOI, ...” - “...Deve receber instrução específica para isso”. - “..., O TPOI prepara comandantes de Pelotão para qualquer unidade de Infantaria”. 	<p>4.1</p> <p>4.4</p> <p>4.2</p> <p>4.6</p>
#4	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim. A aprendizagem é constante. Algumas competências são apenas adquiridas com a experiência...” - “No caso do TPOI julgo que seja a mesma situação”. - “A diferença é que nem todos os Subalternos de Infantaria são colocados no comando de Pelotões Operacionais de Infantaria...” 	<p>4.1</p> <p>4.3</p> <p>4.4</p> <p>4.5</p>
#5	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim, existem competências que só conseguem ser desenvolvidas com experiência, ...” 	<p>4.4</p> <p>4.5</p>
#6	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim”. - “..., pela especificidade das unidades para onde vá necessita de desenvolver um conjunto de competências específicas” - “Tem na minha ótica necessidade de prática, de fazer exercícios, dar mais instrução, dar ordens de operações e ir mais vezes para o campo”. 	<p>4.4</p> <p>4.6</p> <p>4.5</p>
#7	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim. Muitas das competências apenas são consolidadas num contexto em ambiente de trabalho, do qual advém a experiência da aplicação prática...” 	<p>4.4</p> <p>4.5</p>
#8	<ul style="list-style-type: none"> - “Sim. É-lhes fácil aplicar os conhecimentos técnico-táticos, mas sente forte dificuldade a lidar com sargentos e praças, com mais anos de idade e de serviço.” 	<p>4.4</p> <p>4.5</p>

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 17: Matriz análise de conteúdo da questão 5 da entrevista

Categori as	Subcateg orias	Unidade s de registro	Entrevistados								Unida des de Eneume ração	Resulta dos (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 5												
Total Desemba raço em funções	Comando s	5.1 Sim	X	X							2	50%
		5.2 Resoluç ão de Problem as	X	X							2	50%
		5.3 Não			X	X					2	50%
		5.4 Experiê ncia			X	X					2	50%
	Infantari a	5.5 Sim		X							1	14%
		5.6 Não	X		X	X	X	X	X	X	7	88%
		5.7 Aptidão Técnica e Profissi onal	X	X							2	25%
		5.8 Experiê ncia		X	X	X			X	X	5	63%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 18: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 5

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “O CrsCmds sim”. - “...À resolução prática de problemas no terreno. E o CrsCmds é um curso que permite muito isto, ao contrário do TPOI. Onde o foco se encontra mais dirigido para o conhecimento técnico tático”.	5.1 5.2 5.6 5.7
#2	- “Sim. Apesar de não possuir todas as valências que se desejaria em caso de necessidade tem a formação necessária para resolver qualquer problema”. - “Também no TPOI diria que sim, pois o treino confere-lhe as bases necessárias para isso. No entanto, qualquer elemento com mais experiência teria maiores facilidades para resolver um problema decorrente do normal dia a dia na Unidade”.	5.1 5.2 5.5 5.7 5.8
#3	- “Não” - “Não” - “Mas a experiência só se ganha com o tempo”.	5.3 5.6 5.4

	- “Mas a experiência só se ganha com o tempo”.	5.8
#4	- “ Em ambos os casos considero que não, derivado à falta de experiência ”.	5.3 5.6 5.4 5.8
#5	- “ Não ”	5.6
#6	- “ Não . Não lhe vai dar desembaraço, mas sim as ferramentas para chegar a esse desembaraço total”.	5.6
#7	- “ Não . O total desembaraço apenas se consegue através da experiência e da prática ”.	5.6 5.8
#8	- “ Problemas que envolvam relações humanas acabam por ser resolvidos, ou não , conforme a capacidade inata ou experiência de cada um dos comandantes de pelotão ”.	5.6 5.8

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 19: Matriz análise de conteúdo da questão 6 da entrevista

Categori as	Subcategor ias	Unidades de registo	Entrevistados								Unidades de Enumeraç ão	Resultad os (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 6												
Aptidão para qualquer TO no estrangei ro	Comandos	6.1 Sim	X	X		X					4	75%
		6.2 Não			X							25%
		6.3 Aprontame nto			X						1	25%
		6.4 Experiência	X	X		X					3	75%
	Infantaria	6.5 Sim					X		X		2	25%
		6.6 Não	X	X	X	X		X		X	6	75%
		6.7 Aprontame nto			X	X	X	X	X		5	63%
		6.8 Experiência		X		X			X	X	4	50%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 20: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 6

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “ Com certeza que sim ” - “... Como a experiência no terreno, vem contribuir para o aumento das suas capacidades profissionais”. - “Imediatamente após o fim da formação, não o consideraria como apto ”.	6.1 6.4 6.6
#2		6.1

	-“No âmbito do CrsCmds sim , mas no caso do TPOI não ”. “Na teoria estão prontos, mas falta alguma experiência ”.	6.6 6.4 6.8
#3	-“ Na minha opinião, nenhum dos dois está ”. -“Assim é necessária uma formação específica do Subalterno para o Teatro de Operações que vai ser empenhado”.	6.2 6.6 6.3 6.7
#4	-“ Sim . O Subalterno após terminar o CrsCmds está apto para comandar um grupo em qualquer Teatro de Operações”. -“ A pessoa está tanto mais apta quanto mais oportunidades tem de praticar e de ter experiência para poder aplicar na plenitude as suas capacidades de liderança. - “Ou seja, por si só a formação no TPOI não é suficiente ”. - “Se antes de ser empregue no Teatro de Operações poder praticar e ganhar experiência, ... ”	6.1 6.4 6.6 6.7 6.8
#5	-“ Sim,... ” -“Obviamente que requer esforços diferentes por parte de cada Subalterno para as especificidades de cada TO”.	6.5 6.7
#6	-“ Não ”. - “...Para Teatro, ele no mínimo tem mais 6 meses de aprontamento ”.	6.6 6.7
#7	-“ Sim ”. -“Naturalmente que há aspetos que apenas serão consolidados, apreendidos ou alterados em contexto de ambiente de trabalho ”.	6.5 6.7 6.8
#8	- “ No que diz respeito a relações humanas existe uma grande lacuna de formação. ”	6.6 6.8

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmiento (2013a, p. 64)

Quadro 21: Matriz análise de conteúdo da questão 7 da entrevista

Categori as	Subcategor ias	Unidades de registo	Entrevistados								Unidades de Enumeraç ão	Resultad os (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 7												
Alteraçõ es aos Cursos	Comandos	7.1 Não	X	X	X	X					4	100%
		7.2 Prática		X							1	25%
	Infantaria	7.3 Sim		X	X	X	X	X	X	X	7	88%
		7.4 Não	X								1	13%
		7.5 Prática	X	X		X		X	X		5	63%
		7.6 Tempo			X	X		X	X		4	50%
		7.7 Percursos Topográficos				X					1	13%
		7.8 Inovações Tecnológicas						X			1	13%

		7.9 Comando sem ser de pares								X	X	2	25%
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	-----

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 22: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 7

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “O CrsCmds não ”. - “O TPOI também acho que não , ...” - “O ideal é a complementarização após o curso”	7.1 7.4 7.5 prat
#2	- “ Não . O que lhes falta após o curso é essencialmente experiência para potenciarem o que aprenderam e desenvolveram...” Quanto ao TPOI sim , deveriam ter mais momentos a desenvolver a capacidade de ação de comando ”.	7.1 7.2 7.3 7.5
#3	- “Para a especificidade de missão de comandar um Grupo de Comandos em operações não ”. - “O tirocínio, encontra-se diferente do que fiz, por isso na minha opinião sim ”. - “. Ao retirar tempo como se encontra nos dias de hoje, julgo que há algo que se vai perder”. - “Por exemplo, considero a capacidade de navegar no terreno das aptidões técnico táticas mais importantes para um Subalterno. E atualmente o TPOI não contempla a execução de percursos topográficos ”.	7.1 7.3 7.6 7.7
#4	- “ Não ” - “Para o tirocínio, sim . Comparativamente ao que eu fiz agora é muito menos tempo . Na altura em que tirei o meu tirocínio, dava-mos recruta e uma especialidade .”	7.1 7.3 7.6 7.5
#5	- “ Sim , fruto das inovações das tecnologias ”	7.3 7.8
#6	- “Acho que sim . O problema é o tempo . Os conteúdos e as ferramentas até são dados na mesma, mas o tempo permite atingir níveis de autoconfiança, conhecimento organizacional e cognitivo superiores porque são mais vezes postos à prova ”.	7.3 7.6 7.5
#7	- “ Sim . Aumentar a relevância e duração da formação técnico-tática, por forma a permitir uma melhor apreensão daquelas que serão as tarefas essenciais do seu desempenho futuro. Conferir a possibilidade de comandar sem ser entre pares ”.	7.3 7.6 7.5 7.9
#8	- “ Sim , no que diz respeito à lacuna das relações humanas ”	7.3 7.9

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 23: Matriz análise de conteúdo da questão 8 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 8												
Prioridade para desenvolver competências		7.1 Formação	X	X		X		X	X	X	6	75%
		7.2 Experiência					X				1	13%
		7.3 Personalidade			X						1	13%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 24: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 8

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “Formação”	8.1
#2	- “Formação”	8.1
#3	- “Personalidade”	8.3
#4	- “Formação”	8.1
#5	- “Experiência”	8.2
#6	- “Formação”	8.1
#7	- “Formação”	8.1
#8	- “Formação”	8.1

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 25: Matriz análise de conteúdo da questão 9 da entrevista

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Questão 9												
Comandos mais vocacionados para Combate		9.1 Sim	X	X	X	X	X		X	X	7	88%
		9.2 Formação Específica	X	X	X	X	X		X	X	7	88%
		9.3 Não						X			1	13%
		9.4 Adaptabilidade a outros meios						X			1	13%
		9.5 Aptidão física						X			1	13%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 26: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 9

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “Obviamente que sim”.	9.1
	- “Foi a ação formativa que lhe permitiu conseguir”.	9.2
#2	- “Claro que sim. O CrsCmds está vocacionado para combate”.	9.1
		9.2
#3	- “Sim, não há a menor dúvida. Os Subalternos no CrsCmds, são treinados para comandar forças em combate”.	9.1
		9.2
#4	- “Sim, sem dúvida. Porque no CrsCmds, os Subalternos são constantemente colocados em condições de incerteza, de cansaço físico e de stress psicológico...”	9.1
		9.2
#5	- “Sim”.	9.1
	- “Curso de Comandos é apenas mais uma formação, no entanto, específica para o cumprimento da missão dos Comandos, ...”	9.2
#6	- “Não...”	9.3
	- “Por exemplo, vamos para um Teatro onde temos de usar um tipo de viaturas que não são treinadas nos Comandos, eles não vão estar mais aptos que elementos que trabalhem e treinem com essas viaturas de forma mais frequente.	9.4
	- “... fisicamente talvez”.	9.5
#7	- “Sim. A exigência física, psicológica, técnica e tática de um curso dessa índole confere um acréscimo muito significativo de capacidades e competências”.	9.1
		9.2
#8	- “Um subalterno com o curso de Comandos e a servir numa unidade de Comandos, reúne um conjunto de condições necessárias (treino com tropa constituída) para atingir grandes performances no desempenho operacional.”	9.1
		9.2

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Quadro 27: Matriz análise de conteúdo da questão 10 da entrevista

Categori as	Subcategori as	Unidades de registo	Entrevistados							Unidades de Enumeraç ão	Resultad os (%)
			1	2	3	4	5	6	7		
Questão 10											
Diferenç as da formação dos Comand os para a dos Infantes		10.1 Competênci as de Liderança	X	X	X	X				4	100%
		10.2 Resolver problemas em condições mais exigentes	X	X	X	X				4	100%

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 65)

Quadro 28: Matriz Cromática das Unidades de Contexto e Registo da Questão 10

Entrevistados	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
#1	- “A capacidade de liderança em missões de alto risco”. - “... Resolução de tarefas e problemas de grande intensidade e robustez física que causem desgaste psicológico ”.	10.1 10.2
#2	- “A Liderança. Um Subalterno que acabe o CrsCmds desenvolve competências no âmbito da Liderança ”.	10.1
#3	- “..., Mas no âmbito de atuação das missões dos Comandos ”. - “..., As competências de liderança são muito mais trabalhadas ”.	10.2 10.1
#4	- “..., além de saber fazer todas as tarefas de Cmdt de Grupo as tenha conseguido desenvolver em condições de grande desgaste físico e psicológico ”. - “Tem de adaptar o seu planeamento constantemente, No CrsCmds o Subalterno comanda constantemente Sargentos e Praças, ... ”.	10.2 10.1

Fonte: Elaboração própria adaptado de Sarmento (2013a, p. 64)

Apêndice I: Apresentação dos Resultados da Investigação por Inquérito

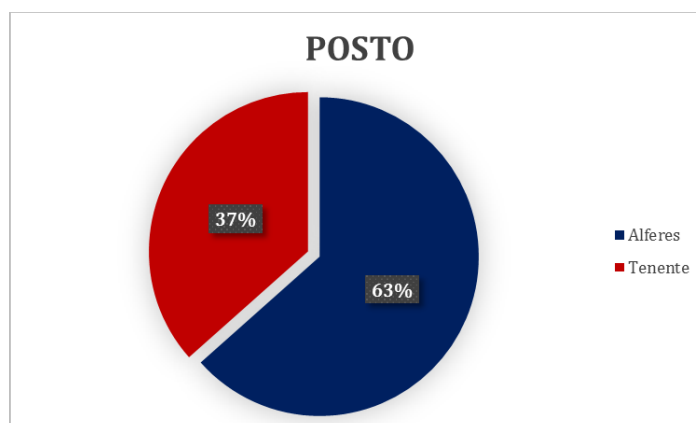


Gráfico 4: Posto dos Inquiridos

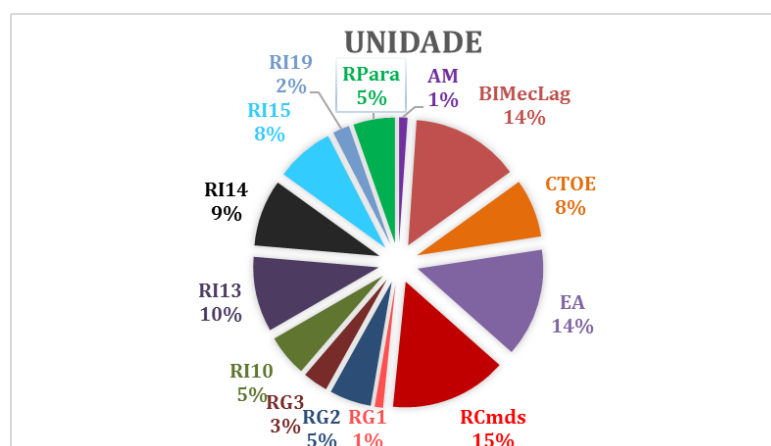


Gráfico 5: Unidade dos Inquiridos

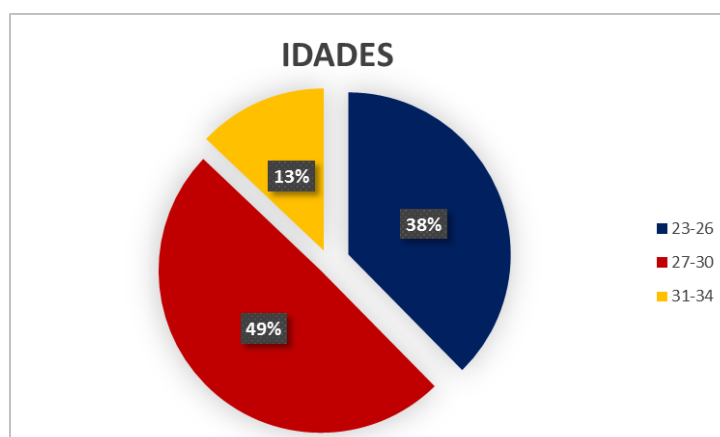


Gráfico 6: Idades dos Inquiridos

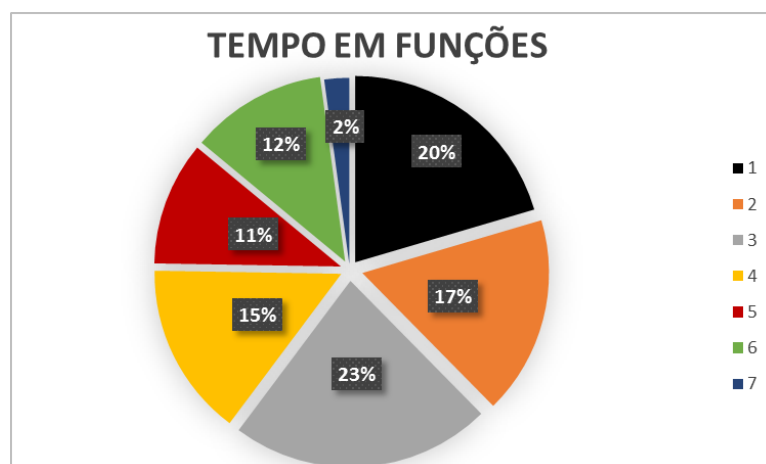


Gráfico 7: Tempo em Funções dos Inquiridos

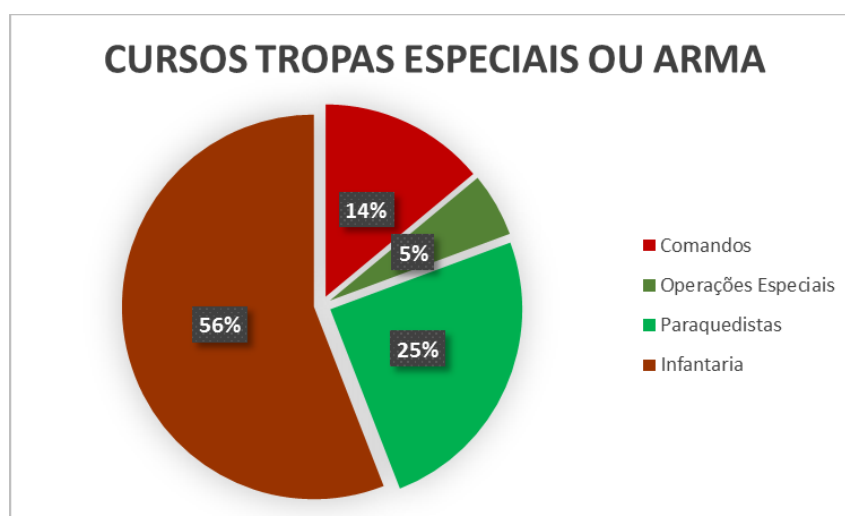


Gráfico 8: Cursos Tropas Especiais ou Arma dos Inquiridos

Tabela 1: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério a todos os inquiridos

Competências de Liderança	n	X_m	σ	g1	g2
CONSIDER	93	8,7903	0,76727	-0,480	-0,478
APTECPROF	93	8,3548	1,39600	2,956	-1,543
AUTOCONF	93	8,6989	0,86959	-0,710	-0,078
AUTOCONT	93	8,7957	0,71565	-0,550	-0,128
COMPROM	93	9,0753	0,87522	-0,599	-0,546
CAPRESPROB	93	8,8710	0,71057	-0,464	-0,250
CARISMA	93	8,2903	0,98445	-0,197	0,082
CMDEDIR	93	8,3226	0,90183	0,609	-0,496
COMUN	93	8,5699	0,82288	-0,733	-0,229
CORAGEM	93	8,5000	1,41229	2,276	-1,446
PROMDES	93	8,6452	1,01773	-1,058	-0,183
DETEPERS	93	8,5914	1,01335	0,477	-0,703
COMASS	93	8,4086	1,11547	-0,561	-0,245
LIDPDEL	93	8,6667	0,98172	-0,949	-0,198
FLEXEADAP	93	8,5054	0,98493	0,069	-0,434
COESTRABEQ	93	8,7240	0,78885	-0,364	-0,190
INFREF	93	8,8871	0,77715	0,625	-0,750
INTEGRI	93	8,6452	0,86785	0,668	-0,562
OTIMEENT	93	9,3118	0,76583	-0,387	-0,749
ORPRH	93	8,4301	0,96005	-1,002	-0,211
RECFEEDVAL	93	8,7043	0,91556	-0,846	-0,279
ASSRISC	93	8,5161	0,99578	-0,741	-0,045
TOMDEC	93	8,3172	0,91421	0,342	-0,367
TRANSP	93	8,9462	1,02539	-0,475	-0,632
ESFEXTRA	93	8,3871	0,91721	-1,205	0,007
EFICACIA	93	8,4812	0,85277	-0,584	-0,368
SATISFAC	93	8,5565	0,82680	-0,423	-0,128

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrolo; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC – Satisfação; n – número de elementos em estudo; X_m – Média Estatística de n; σ – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Tabela 2: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Crítico dos Subalternos à amostra total

Competências de Liderança	n	X_m	σ	g1	g2
CONSIDER	65	8,7308	0,83421	-0,850	-0,420
APTECPROF	65	8,1846	1,52983	2,090	-1,402
AUTOCONF	65	8,6154	0,87843	-0,689	-0,008
AUTOCONT	65	8,7436	0,63402	-1,162	0,009
COMPROM	65	9,0154	0,90988	-0,580	-0,545
CAPRESPROB	65	8,8308	0,58146	-0,508	0,148
CARISMA	65	8,1077	1,00192	0,014	0,259
CMDEDIR	65	8,1615	0,82494	10,068	-0,689
COMUN	65	8,4769	0,77777	-0,949	-0,358
CORAGEM	65	8,4231	1,42585	0,273	-1,062
PROMDES	65	8,5385	1,07641	-1,251	0,014
DETEPERS	65	8,5385	0,96949	0,567	-0,643
COMASS	65	8,3538	1,16499	-0,772	-0,246
LIDPDEL	65	8,5846	1,01385	-1,094	-0,006
FLEXEADAP	65	8,4000	1,05771	-0,191	-0,383
COESTRABEQ	65	8,6615	0,81328	-0,387	-0,208
INFREF	65	8,8154	0,74775	0,476	-0,464
INTEGRI	65	8,6923	0,78905	-0,507	0,022
OTIMEENT	65	9,2923	0,80473	-0,426	-0,772
ORPRH	65	8,2769	0,94386	-1,181	-0,129
RECFEEDVAL	65	8,5308	0,93490	-1,050	-0,136
ASSRISC	65	8,3077	0,91725	-0,609	0,343
TOMDEC	65	8,2000	0,90052	0,340	-0,594
TRANSP	65	8,8308	1,06901	-0,628	-0,522
ESFEXTRA	65	8,2256	0,85616	-1,434	0,177
EFICACIA	65	8,3731	0,78577	-0,914	-0,192
SATISFAC	65	8,4654	0,82191	-0,578	-0,110

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC – Satisfação; n – número de elementos em estudo; X_m – Média Estatística; σ – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Tabela 3: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Crítico dos Subalternos por postos: Alfes

Competências de Liderança	n	X_m	σ	g1	g2
CONSIDER	25	8,5200	0,75664	-1,194	0,397
APTECPROF	25	7,3600	1,89033	-0,208	-0,890
AUTOCONF	25	8,4000	0,57735	0,439	1,130
AUTOCONT	25	8,5333	0,53576	-0,558	0,589
COMPROM	25	9,2400	0,83066	-1,368	-0,495
CAPRESPROB	25	8,6000	0,54006	-0,747	0,647
CARISMA	25	7,8000	0,64550	4,699	1,212
CMDEDIR	25	8,1400	0,39581	-0,420	-0,017
COMUN	25	8,4000	0,69222	-0,318	0,184
CORAGEM	25	8,6000	0,86603	-0,332	-0,335
PROMDES	25	7,7600	0,72342	2,563	1,123
DETEPERS	25	8,6000	1,22474	0,422	-0,917
COMASS	25	8,1200	0,52599	0,885	0,176
LIDPDEL	25	8,2000	1,00000	-0,435	0,652
FLEXEADAP	25	8,1400	0,86023	-0,699	0,594
COESTRABEQ	25	8,3467	0,64176	0,349	0,396
INFREF	25	8,7600	0,50249	1,461	0,878
INTEGRI	25	8,8000	0,57735	-0,024	0,000
OTIMEENT	25	9,6400	,70000	7,705	-2,526
ORPRH	25	7,5200	0,65320	-0,152	0,895
RECFEEDVAL	25	8,2000	0,61237	-0,892	0,473
ASSRISC	25	8,2400	0,52281	4,463	2,197
TOMDEC	25	8,1000	0,55902	1,378	1,128
TRANSP	25	8,6400	1,03602	-1,212	0,081
ESFEXTRA	25	8,0133	,71024	-1,214	,477
EFICACIA	25	8,3500	,48947	1,305	1,159
SATISFAC	25	8,4700	,39078	3,912	1,069

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC – Satisfação; n – número de elementos em estudo; X_m – Média Estatística; σ – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Tabela 4: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Crítico dos Subalternos por postos: Tenente

Competências de Liderança	n	X_m	σ	g1	g2
CONSIDER	40	8,8625	0,86222	-0,051	-0,908
APTECPROF	40	8,7000	0,96609	-0,669	-0,424
AUTOCONF	40	8,7500	1,00639	-0,817	-0,417
AUTOCONT	40	8,8750	0,66103	-0,980	-0,382
COMPROM	40	8,8750	0,93883	-0,483	-0,523
CAPRESPROB	40	8,9750	0,56557	0,261	-0,121
CARISMA	40	8,3000	1,13680	-0,398	-0,192
CMDEDIR	40	8,1750	1,00989	0,022	-0,664
COMUN	40	8,5250	0,83166	-1,013	-0,611
CORAGEM	40	8,3125	1,68587	-0,607	-0,896
PROMDES	40	9,0250	0,97369	-0,336	-0,754
DETEPERS	40	8,5000	0,78446	-0,284	-0,168
COMASS	40	8,5000	1,41421	-1,238	-0,515
LIDPDEL	40	8,8250	0,95776	-0,758	-0,369
FLEXEADAP	40	8,5625	1,14459	0,443	-0,850
COESTRABEQ	40	8,8583	0,85364	0,207	-0,704
INFREF	40	8,8500	0,87119	0,009	-0,675
INTEGRI	40	8,6250	0,89693	-0,826	0,165
OTIMEENT	40	9,0750	0,79703	-1,397	-0,138
ORPRH	40	8,7500	0,77625	0,814	-0,909
RECFEEDVAL	40	8,7375	1,04383	-0,870	-0,621
ASSRISC	40	8,3500	1,09895	-1,317	0,098
TOMDEC	40	8,2625	1,06209	-0,086	-0,839
TRANSP	40	8,9500	1,08486	0,138	-0,911
ESFEXTRA	40	8,3583	0,91952	-1,545	-0,074
EFICACIA	40	8,3875	0,93017	-1,435	-0,330
SATISFAC	40	8,4625	1,00727	-1,356	-0,130

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC – Satisfação; n – número de elementos em estudo; X_m – Média Estatística; σ – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Tabela 5: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Crítico dos Subalternos Comandos

Competências de Liderança	n	X_m	σ	g1	g2
CONSIDER	13	9,4231	0,34437	4,594	-1,605
APTECPROF	13	9,6154	0,76795	1,615	-1,760
AUTOCONF	13	9,4615	0,87706	-0,551	-1,176
AUTOCONT	13	9,3846	0,38118	4,441	-1,929
COMPROM	13	9,8462	0,37553	3,223	-2,179
CAPRESPROB	13	9,4231	0,67225	5,649	-2,105
CARISMA	13	8,8462	0,89872	-1,778	0,342
CMDEDIR	13	8,8077	0,66265	-0,554	-,674
COMUN	13	9,1154	0,58288	0,151	-1,271
CORAGEM	13	9,0000	1,15470	2,898	-1,535
PROMDES	13	9,6923	0,63043	3,711	-2,051
DETEPERS	13	9,1538	0,80064	-1,282	-0,307
COMASS	13	9,0769	1,11516	-0,101	-1,026
LIDPDEL	13	8,9231	0,64051	0,061	0,053
FLEXEADAP	13	9,6923	0,59646	5,348	-2,288
COESTRABEQ	13	9,4615	0,55341	-0,270	-0,730
INFREF	13	9,6154	0,68172	1,625	-1,655
INTEGRI	13	9,5385	0,96742	3,575	-2,085
OTIMEENT	13	9,9231	0,27735	13,000	-3,606
ORPRH	13	8,9231	0,27735	13,000	-3,606
RECFEEDVAL	13	9,4615	0,62788	1,292	-1,324
ASSRISC	13	9,4615	0,77625	-0,155	-1,114
TOMDEC	13	9,1538	0,51578	1,026	-0,733
TRANSP	13	8,6923	1,10940	1,741	-1,009
ESFEXTRA	13	9,1795	0,63268	2,443	-1,798
EFICACIA	13	9,1346	0,57387	-0,256	-0,693
SATISFAC	13	9,3462	0,47367	1,167	-0,919

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC – Satisfação; n – número de elementos em estudo; X_m – Média Estatística; σ – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Tabela 6: Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Crítico dos Subalternos de Infantaria

Competências de Liderança	n	X_m	σ	g1	g2
CONSIDER	52	8,5577	0,83228	-0,880	-0,111
APTECPROF	52	7,8269	1,46490	2,165	-1,634
AUTOCONF	52	8,4038	0,74780	-0,381	-0,243
AUTOCONT	52	8,5833	0,58252	-0,713	0,308
COMPROM	52	8,8077	0,88647	-0,579	-0,308
CAPRESPROB	52	8,6827	0,45405	-0,685	0,173
CARISMA	52	7,9231	0,94653	0,449	0,302
CMDEDIR	52	8,0000	0,78591	1,477	-0,851
COMUN	52	8,3173	0,74115	-0,989	-0,273
CORAGEM	52	8,2788	1,45997	0,007	-0,983
PROMDES	52	8,2500	0,96761	-0,857	0,279
DETEPERS	52	8,3846	0,95289	0,628	-0,716
COMASS	52	8,1731	1,11533	-0,591	-0,179
LIDPDEL	52	8,5000	1,07558	-1,236	0,147
FLEXEADAP	52	8,0769	0,88774	0,110	-0,788
COESTRABEQ	52	8,4615	0,74434	-0,129	-0,188
INFREF	52	8,6154	0,62321	1,377	-1,216
INTEGRI	52	8,4808	0,57702	-0,637	-0,559
OTIMEENT	52	9,1346	0,81719	-0,701	-0,481
ORPRH	52	8,1154	0,98327	-1,106	0,276
RECFEEDVAL	52	8,2981	0,85325	-0,997	-0,023
ASSRISC	52	8,0192	0,69987	-0,889	-0,026
TOMDEC	52	7,9615	0,81557	0,537	-0,802
TRANSP	52	8,8654	1,06695	-1,092	-0,427
ESFEXTRA	52	7,9872	0,73197	-1,356	0,351
EFICACIA	52	8,1827	0,71592	-1,180	-0,218
SATISFAC	52	8,2452	0,74012	-0,135	0,010

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC – Satisfação; n – número de elementos em estudo; X_m – Média Estatística; σ – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Tabela 7: Correlações entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Subalternos Comando

	ESFEXTRA	EFICACIA	SATISFAC
CONSIDER	0,196	0,215	-0,079
APTECPROF	0,440	0,505	0,167
AUTOCONF	0,839**	0,860**	0,737**
AUTOCONT	0,343	0,537	0,778**
COMPROM	0,360	0,394	-0,261
CAPRESPROB	0,819**	0,596*	0,221
CARISMA	0,053	0,569*	0,723**
CMDEDIR	0,752**	0,676	0,429
COMUN	0,918**	0,915**	0,636*
CORAGEM	0,837**	0,534	0,229
PROMDES	0,638*	0,642*	0,665*
DETEPERS	0,051	0,541	0,287
COMASS	0,766**	0,471	0,419
LIDPDEL	0,654*	0,427	0,644*
FLEXEADAP	0,674*	0,648*	0,113
COESTRABEQ	0,669*	0,838**	0,797**
INFREF	0,463	0,569*	0,152
INTEGRI	0,147	0,309	-0,122
OTIMEENT	-0,073	0,201	0,061
ORPRH	0,718**	0,594*	0,695**
RECFEEDVAL	0,928**	0,652*	0,469
ASSRISC	0,722**	0,831**	0,662*
TOMDEC	0,632*	0,628*	0,531
TRANSP	0,046	0,070	0,021

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP -Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC - Satisfação; ** - Correlação é significativa no nível 0,01; * - Correlação é significativa no nível 0,05.

Tabela 8: Correlações entre as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Subalternos de Infantaria

	ESFEXTRA	EFICACIA	SATISFAC
CONSIDER	0,715**	0,842**	0,601**
APTECPROF	0,260	0,274*	-0,051
AUTOCONF	0,535**	0,226	0,181
AUTOCONT	0,789**	0,590**	0,382**
COMPROM	0,570**	0,350*	0,387**
CAPRESPROB	0,558**	0,242	0,010
CARISMA	0,121	-0,066	-0,050
CMDEDIR	0,670**	0,736**	0,518**
COMUN	0,586**	0,244	0,012
CORAGEM	0,529**	0,384**	0,194
PROMDES	0,355**	0,138	0,036
DETEPERS	0,420**	0,168	0,065
COMASS	0,611**	0,432**	0,239
LIDPDEL	0,631**	0,477**	0,139
FLEXEADAP	0,706**	0,544**	0,482**
COESTRABEQ	0,735**	0,636**	0,402**
INFREF	0,476**	0,314*	0,224
INTEGRI	-0,140	0,163	0,132
OTIMEENT	0,342*	0,502**	0,633**
ORPRH	0,311*	0,032	-0,026
RECFEEDVAL	0,775**	0,788**	0,720**
ASSRISC	0,792**	0,678**	0,559**
TOMDEC	0,574**	0,642**	0,564**
TRANSP	0,483**	0,565**	0,303*

Legenda: CONSIDER – Consideração; APTECPROF – Aptidão Técnica e Profissional; AUTOCONF – Autoconfiança; AUTOCONT – Autocontrole; COMPROM – Compromisso; CAPRESPROB – Capacidade para resolver problemas; CMDEDIR – Comando e Direção; COMUN – Comunicação; PROMDES – Promoção do Desenvolvimento; DETEPERS – Determinação e Perseverança; COMASS – Comunicação Assertiva; LIDPDEL – Liderança por delegação; FLEXEADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; COESTRABEQ – Coesão e trabalho de equipa; INFREF – Influência e Referência; INTEGRI – Integridade; OTIMEENT – Otimismo e entusiasmo; ORPRH – Orientação para relações humanas; RECFEEDVAL – Reconhecimento, Feedback positivo e valorização; ASSRISC – Assumir Riscos; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP -Transparência; ESFEXTRA – Esforço Extraordinário; SATISFAC - Satisfação; ** - Correlação é significativa no nível 0,01; * - Correlação é significativa no nível 0,05.

ANEXOS

Anexo A: Modelo de Competências de Liderança Global

A.1. Introdução

Neste anexo encontra-se um modelo de liderança global abrangente, que se adapta a à maioria das necessidades dos gestores atuais. Este modelo deriva de um estudo efetuado entre o continente americano, europeu e asiático.

Quadro 29: Modelo de Competências de Liderança Global

Compreensão do contexto global	Conhecimento da organização e do seu negócio no seu todo
	Uso da teoria dos sistemas
	Uso eficaz da tecnologia
	Sensibilidade global
	Compensação eficaz
	Práticas éticas
Atitudes	Visão
	Inclusividade e respeito pela diversidade
	Capacidade para lidar com a adversidade
	Confiança em si próprio e nos outros
Liderança	Capacidade de inspirar os outros
	Luta contra as práticas ineficazes
	Construção da confiança
	Ajustamento da liderança às exigências da situação
	Delegação
	Avaliação dos outros
	Mentoria
	Sensibilidade e empatia
	Capacidade para ver as nuances das alternativas, e não apenas os extremos
	Servir como modelo de atuação
Comunicação	Inteligência emocional
	Escuta ativa
	Não-defensividade
	Uso eficaz da linguagem
	Uso eficaz da linguagem corporal
	Capacidade de entrevistar eficazmente
	Capacidade de negociação
	Capacidade para fazer apresentações orais
Inovação e criatividade	Desenvolvimento de um clima organizacional inovador
	Melhoria da tomada de decisão criativa
	Capacidade de utilizar ideias fora do comum que funcionam
	Não ficar indeciso baseado em velhos paradigmas
	Reenquadramento da aprendizagem

		Encorajamento das pessoas para que usem e desenvolvam as aptidões criativas
Condução da mudança	da	Criação de mudança transformacional
		Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua
		Construção de mecanismos de apoio que criem e sustentem os esforços de mudança
		Gestão de processo de mudança
		Desenvolvimento de agentes de mudança
		Encorajamento da mudança individual
		Encorajamento da mudança estrutural
Trabalho de equipa e segurança	de e	Foco
		Resolução apropriada de problemas
		Desenvolvimento de uma cultura orientada para a equipa
		Desenvolvimento de incentivos e sistemas de compensação baseados na equipa
		Gestão do próprio chefe
		Compreensão e uso da política organizacional
		Apoio aos outros membros da equipa
		Utilização do <i>empowerment</i>
		Desenvolvimento de equipas autogeridas

Fonte: Adaptado de Rego A. , et al. (2015, p. 445 e 446)

Anexo B: Modelo de Competências Proposto para o Exército

B.1. Introdução

Neste anexo encontra-se um modelo de competências proposto para o Exército Português em 2006 pelos autores Silva, et al.. Este modelo tem aplicabilidade aos oficiais pertencentes ao Exército Português.

Quadro 30: Modelo de Competências Proposto para o Exército

Organizacional		Visão
		Envolvimento e Comprometimento com a Organização
		Burocrático/Administrativo
		Tecnologia de Informação e Comunicação
		Valorização Pessoal
		Conhecimento Técnico e Tático
		Comando e Direção
		Planeamento e Análise
		Autonomia e Iniciativa
		Supervisão
Cognitiva		Inteligência Geral
		Raciocínio Analítico
		Raciocínio Crítico
		Pensamento Criativo
		Resolução de Problemas
		Consultar
Emocional		Equilíbrio e Estabilidade Emocional
		Resiliência
		Autocontrolo
		Autoconfiança
		Assertividade
		Adaptação/Flexibilidade
Física		Aptidão Física
Liderança	Construção de Relações	Trabalho de Equipa
		Estabelecimento de Relações Interpessoais
		Abertura à multiculturalidade

		Motivação
		Apoio e Valorização
	Construção de Redes Sociais	Construção de Redes
		Consciência política
	Influência	Persuasão
		Construção de Confiança
		Impacto/Imagem
		Negociação
		Comunicação
	Execução e Implementação	
	Decidir e julgar eficaz e eticamente	

Fonte: Adaptado de Silva, et al. (2006, pp. 23-27)

Anexo C: Definições de Vários Tipos de Liderança

C.1. Introdução

Neste anexo encontra-se a definição de vários tipos de liderança.

Quadro 31: Tipos de Liderança

Liderança Diretiva	O líder define quem faz o quê e de que forma, através de um planeamento onde coordena o esforço dos subordinados para ter o máximo rendimento possível. Garante que as regras e procedimentos estipulados são cumpridos e estabelece padrões de desempenho.
Liderança Apoiante	Este líder preocupa-se com o bem-estar e necessidades dos seus subordinados, com o intuito de criar um ambiente social e amistoso.
Liderança Participativa	Para tomar decisões, este líder consulta e tem em conta a opinião de outros elementos
Liderança Orientada para o Êxito	Estabelece objetivos que exijam um esforço extra dos seus subordinados e procura sempre implementar melhorias em tudo o que está envolvido. Motiva os subordinados a que excedam sempre os seus desempenhos.
Liderança Transformacional (o primeiro autor a mencionar este conceito foi Burns em 1978 ⁴⁷)	Líderes que fazem os seus subordinados, empenharem-se decisivamente e que os levam a dar prioridade aos interesses da organização ao invés dos seus, através dos seus comportamentos e atitudes (vistos como um exemplo). Cria-se as condições para a existência de mudanças significativas e elevados desempenhos. Este líder

⁴⁷ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row

	<p>estimula o intelecto dos seus subordinados e procura a sua evolução pessoal e profissional constantemente.</p> <p>Bass (1985)⁴⁸ explicita que esta liderança resulta dos efeitos despertados sobre os seguidores. Através de sentimentos chave que os motivam, resultam num empenhamento dos subordinados além das necessidades da sua função. Conseguem-no através do esclarecimento da importância dos objetivos, da motivação dos subordinados a ultrapassarem as suas próprias metas para beneficiar a organização e da ênfase de algumas necessidades benéficas (por exemplo: estima ou auto realização) à sua motivação e à organização, ao ponto de que a sua importância evolua em prol de outras.</p>
Liderança Transacional	<p>O Líder reconhece quais os desejos e/ou necessidades dos subordinados e satisfá-los em troca da execução das tarefas pedidas e do seu desempenho positivo/esforço. Controla as ações subordinado, e efetua correções caso não atinja os objetivos. E não tenta influenciar os subordinados de qualquer outra forma.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004, pp. 296-312

⁴⁸ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Anexo D: Objetivos do Tirocínio Para Oficial de Infantaria

D.1. Introdução

Neste anexo encontram-se os objetivos resultantes do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Infantaria, mais propriamente decorrentes na Diretiva TPOI emitida pela Escola das Armas em Setembro de 2015, referentes ao curso 2015/2016. Além dos objetivos inframencionados, existe ainda nos Anexo A e B desta mesma diretiva os objetivos específicos de cada unidade curricular presente no 5º ano. No entanto, esses objetivos embora que mais específicos concorrem para os mencionados de seguida.

D.2. Objetivos

- 1.** Complementar e consolidar, essencialmente através da componente prática, a formação adquirida nos anos anteriores na AM, nomeadamente nas áreas da formação técnica e tática da arma, a liderança e a habilitação para o desempenho de cargos e/ou funções de:
 - a.** Comando de subunidades, de escalão pelotão ou equivalente, orgânicas das unidades específicas Infantaria, bem como de outras cujo exercício seja organicamente da competência de oficial subalterno.
 - b.** Chefia de órgãos organicamente da competência de oficial subalterno.
 - c.** Formador para as várias áreas de interesse da arma de Infantaria.
 - d.** Formação, prioritariamente no âmbito geral e complementar dos cursos destinados à categoria de praças em regime de voluntariado ou de contrato ou, excecionalmente, dos cursos de oficiais e sargentos no mesmo regime.
 - e.** Serviço interno ou externo e de justiça da competência de oficial subalterno do Exército.
- 2.** Aplicar competências e desenvolver a capacidade de compreensão nos domínios da segurança e defesa, exercitando metodologias de pesquisa e investigação, da reflexão individual e de análise crítica através da realização de um TIA em contexto de ambiente profissional, sobre assuntos de reconhecido interesse para o Exército,

onde a componente experimental e de projeto devem constituir fator central de aprendizagem.

3. Desenvolver a atitude comportamental exigida pela condição militar, para o cumprimento de missões específicas do Exército;
4. Manter ou melhorar as capacidades físicas adquiridas.

Anexo E: Modelo de Competências de Liderança de Rouco

E.1. Introdução

Neste anexo encontra-se o Modelo de Competências de Liderança usado por Rouco (2012, p. 286) e que associou à classe de Oficiais Subalternos e Capitães.

E.2. Modelo de Competências de Liderança em Contexto Militar

Quadro 32: Dimensões, descrição e itens do modelo de competências para Oficiais Subalternos e Capitães

Dimensões	Descrição	Itens
Orientação para a missão pela competência técnica	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, optimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, auto-controlo e auto-confiança, aptidão técnica e capacidade de resolução de problemas no cumprimento da missão	Sou recto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização
		Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão
		Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão
		Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas
		Luto pela consecução dos objectivos sem esmorecer
		Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos
		Trabalho eficazmente nas várias situações
		Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia
		Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas
Tomada de decisão e resolução de problemas	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e para implementar	Tomo decisões com o desacordo dos outros
		Administro o tempo de forma eficaz

	com eficácia as soluções para cumprir os objectivos dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados	Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade
		Tenho a capacidade para antever as situações
		Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza
		Falo com os outros de forma clara
		Mostro posições de confiança nos meus julgamentos
		Identifico problemas e procuro antecipar soluções
		Desperto nos outros um sentimento de referência
Visão e mudança	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e para adequar os recursos disponíveis para cumprir os objectivos a longo prazo, assim como, actualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações	Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação os objectivos a longo prazo
		Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar
		Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização
		Visualizo o ambiente externo e interno da organização
		Actualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido
		Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário
Coesão e trabalho de equipa pela transparência	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência e, dando apoio na execução da tarefa	Admito sem rodeios os meus erros e falhas
		Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço
		Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade
		Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis

		Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo
		Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros
		Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações
		Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados
		Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência
		Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados
		Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos
Liderança Participativa e empatia	Capacidade para envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como, alinhar os seus interesses com os da organização	Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão
		Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias
		Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo
		Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objectivos da organização
		Procuo perceber as necessidades e expectativas dos subordinados
Gestão de conflitos pela mediação	Capacidade para resolver os conflitos, sempre que existem diferentes interesses	Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses
		Reconheço o desempenho eficaz
		Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram

Apoio e desenvolvimento dos outros	Capacidade para promover elevados padrões através do desenvolvimento dos subordinados, procurando melhorar a eficiência e eficácia do grupo	Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais
		Tenho um discurso convincente
		Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática
		Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos
		Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo

Fonte: Rouco (2012, pp. 286-287)

Anexo F: Tipos de Competências de Liderança de Rouco

F.1. Introdução

Neste anexo encontra-se os tipos de competências identificados por Rouco (2012, p. 334) no seu estudo.

Quadro 33: Quadro de Competências de Liderança de Rouco

Tipos de Competências	Competências associadas
Funcional	Tomada de decisão
	Capacidade para resolver problemas
	Aptidão técnica e profissional
Pessoal-Cognitiva	Coragem
	Autoconfiança
	Autocontrolo
	Flexibilidade e adaptabilidade
	Determinação e Perseverança
	Otimismo e Entusiasmo
	Consideração
	Integridade
	Transparência
Social	Carisma
	Liderança Participativa e Envolvimento*
	Influência pela referência
	Abertura à multiculturalidade*
	Reconhecimento, Feedback e Valorização
	Comunicação e Assertividade
	Coesão e Trabalho de Equipa
	Desenvolvimento dos outros
	Orientação Para As Relações Humanas
Organizacional	Visão *
	Gestão De Conflitos*
	Avaliação Organizacional*
	Orientação para a missão
	Comando e Direção

Fonte: Rouco (2012, p. 334)

* - Competências não presentes, no inquérito final desta investigação. Por decisão do autor foi introduzida assumir riscos, compromisso e liderança por delegação. Assumir riscos fica associada ao tipo de competências pessoal-cognitiva. E compromisso e liderança por delegação às competências de tipo social.

Anexo G: Níveis de Competências Proposto para o Exército



Figura 3: Níveis do Modelo de Competências Proposto para o Exército

Fonte: Adaptado de Silva, et al. (2006, p. 23)

Anexo H: Definições de Liderança

Quadro 34: Várias definições de liderança

Definições de liderança
Liderança é o comportamento de um indivíduo que gere a atividade de um grupo para um objetivo partilhado. (Hemphill & Coons, 1957, p. 7)
Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado até atingir os objetivos desejados. (Rauch & Behling, 1984, p.46)
Liderança é a expressão de visões, a personificação de valores e criação de um ambiente onde se consiga atingir os objetivos pretendidos. (Richards & Engle, 1986, p.206)
Liderança é um processo de dar propósito ao esforço coletivo e de fazer com que o esforço voluntário seja utilizado em função dos objetivos pretendidos na sua função. (Jacobs & Jaques, 1990, p.281)
Liderança é a habilidade de deixar aquilo que conhece, para aderir à mudança e começar a utilizar novos processos mais adequados às situações exigidas. (Schein, 1992, p.2)
Liderança é o processo de fazer com que se entenda aquilo que as pessoas fazem em conjunto para que elas entendam e se empenhem. (Drath & Pauls, 1994, p. 4)

Fonte: Adaptado de Yukl (2013, p. 19)